

الجمهوريّة العربيّة السّـوريّة
جـامعـــــــة دمشـــــــــق
كليـــــّـة الاقتــــــصَـاد
قســــــم إدارة الأعمـــال

أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التّنافسية بين الشّركات

(دراسة ميدانيّة)

بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطّالب

عيسى محمد علي

إشراف الدّكتور

ســـــــامر المصطفى

2010/2011

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُل رَبِّ زِدنِي عِلماً (طه114)

صَدَقَ اللهُ العَظِيم

كَلِمَةُ شُكرٍ وَتَقديرٍ

بقلبٍ مفعمٍ بالحبّ والاحترام لا يسعني وأنا أجتاز الخطوة الأولى نحو مستقبلي إلاّ أن أقف باحترامٍ معبراً عن خالص شُكري وامتناني إلى من احتضني لواءه وترعرعت تحت جناحيه... وطني الغالي

إلى من قدّمت كل التسهيلات لتشجيع البحث العلمي... وزارة التّعليم العالي

إلى الصّرح الحضاري الذي يؤسّس الأفكار النّظرية ويعمل على تطبيقها في الحياة العمليّة... جامعة دمشق

إلى أسرتي الثانية... كليّة الاقتصاد

إلى من علّمني كيف أتجاوز الصعوبات مهما كانت لأتمكن من إثبات وجودي وبناء مستقبلي... أستاذي ومشرفي الدّكتور سامر المصطفى

إلى السّادة الذّين تكرّموا بقبول قراءة هذا البحث ومناقشته وتقويمه...
الأساتذة أعضاء لجنة الحكم

ملخّص:

تفرض المنافسة ضغوطاً متزايدة على الشركات فتجبرها على التأقلم معها، الأمر الذي يدفع بالشّركات إلى البحث عن ميزة تنافسية تمكّنها من التميّز والتّنافس والبقاء.

وقد اخترنا في بحثنا هذا التّركيز على ميزة تنافسية هي خدمات ما بعد البيع. لما لها من دور في تعزيز القدرة التّنافسية للشّركة.

حيث أنّ إدراك الشّركات للدّور الذي تلعبه هذه الخدمات في منحها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوّق على المنافسين وزيادة الحصّة السّوقية، جعلها تتّجه نحو تقديم خدمات ما بعد البيع و إقامة مراكز متخصّصة في تقديم هذه الخدمات وفي كافة المناطق التي تنتشر فيها.

الكلمات الدّالة: المنافسة، الشّركات، ميزة تنافسية، خدمات ما بعد البيع، الحصّة السوقية.

<u>Summary</u>:

Competition imposed an increasing pressure on companies to oblige them to acclimatize with it. A thing which make companies look for a competitive advantage which enables them to distinguished, competitive and survival.

We have chosen this subject to concentrate on a competitive advantage. It is the after-sales services. For its role in enhancing the competitiveness of the company.

Where the Companies conception of the role which these services play in giving this competitive advantage. By this competitive advantage it can outdo the competitors and increase the market share, making them tend towards providing after-sales services and finding specialized centers to provide these services in all over the places where they are.

Key Words: Competition, Companies, Competitive Advantage, After-Sales Services, Market Share.

(فهرس البحث)

(فهرس الجداول)

(فهرس الأشكال)

1- المقدّمة: Introduction

يتّسم العالم اليوم بمجموعة من التّغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصاً في انتقال دول عديدة نحو نظام اقتصاد السوق بكل ما يستلزمه هذا الانتقال من تحرير التجارة الدولية، وتزايد الصراع على الأسواق، وإرضاء العملاء، وكسب الميزات، وتعزيز القدرات التّنافسية.

كما أن التّطور الهائل للتكنولوجيا في كل المجالات، وانفجار ثورة الاتّصالات والمعلوماتية...إلخ. كل ذلك دفع الشركات إلى البحث عن مجالات وأساليب جديدة تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو، والتفوق على منافسيها.

تشكّل خدمات ما بعد البيع مجالاً لتعزيز القدرات التّنافسية للشركات، وأسلوباً لكسب رضا العملاء وربح ولائهم. خاصّة وأن العديد من منتجات الشركات تحتاج إلى خدمات متنوعة بعد بيعها مثل: نقل المنتج إلى مكان العميل، التركيب، الصيانة، الضّمان...إلخ.

أصبح التّميز في خدمات ما بعد البيع من أهم سمات الشركات الناجحة، لأنّ المحافظة على القمة تبدأ من خدمات ما بعد البيع، سنحاول في بحثنا التعرّف على خدمات ما بعد البيع في محاولة لتوضيح مفهومها، أهميتها، والتعرف على أنواعها، وعلى أثرها في تعزيز القدرة التّنافسية بين الشركات.

2- مشكلة البحث: Problem of Research

لا تعطي الكثير من الشركات والعربية خصوصاً الأهمية الكافية لخدمات ما بعد البيع، حتى أن البعض من هذه الشركات لا تلتزم بتعهداتها تجاه عملائها، الأمر الذي يجعلها عرضة لخسارة عملائها وعدم قدرتها على المنافسة. لذلك نجد أن هناك ضعف في الثقة بين هذه الشركات وعملائها أدت إلى دفعهم للبحث عن البديل الأنسب لهم.

إن انفتاح السوق المحلية على الأسواق العالمية أمرٌ قادمٌ لا مفر منه، وسيضع هذا الانفتاح شركاتنا في مواجهة غير مسبوقة مع شركات أكبر حجماً وأكثر خبرةً وقدرةً على أن تضع أمام العملاء خيارات لا متناهية من الخدمات، وإن مواجهة تحدي المنافسة يفرض على الشركات المحلية التركيز على زيادة قدراتها التنافسية من خلال التركيز على تقديم خدمات ما بعد البيع لمواجهة سوق تتصف بالديناميكية.

يتّضح مما سبق أن مشكلة البحث تتمثّل بالآتي:

1- ما مدى التزام الشركات المحلية بتقديم خدمات ما بعد البيع، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز قدراتها التنافسية؟

2- ما مدى مساهمة خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات؟

3- ما مدى مساهمة خدمات ما بعد البيع في زيادة رضا عملاء الشركات؟

4- ما مدى مساهمة خدمات ما بعد البيع في زيادة الربحيّة والحصّة السّوقية للشركات؟

3- أهمّية البحث: Importance of Research

تكمن أهميّة البحث من خلال ما يلي:

1- يحاول هذا البحث المساهمة في تناول أحد الموضوعات التي تعاني من قلة التركيز على خدمات ما بعد البيع في الدراسات العربية.

2- يسهم هذا البحث في توضيح أهمية الدور الذي تلعبه خدمات ما بعد البيع في تحسين الموقع التنافسي للشركات.

4- أهداف البحث: Objectives of Research

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التّعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من: خدمات ما بعد البيع، والقدرة التّنافسية.

2- تحديد العلاقة بين خدمات ما بعد البيع والقدرة التّنافسية.

3- التعرّف إلى واقع خدمات ما بعد البيع في شركات بيع السيارات.

4- تقديم مقترحات تساعد شركات بيع السيارات على تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الربحية والحصّة السوقية عن طريق تقديم خدمات ما بعد البيع.

5- فرضيّات البحث: Hypothesis of Research

يعتمد البحث على الفرضيات التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات و ربحيتها (زيادة العائد على الاستثمار).

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات وزيادة رضا عملائها.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات وزيادة حصتها في السوق.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى.

5- لا تؤثر تكاليف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية.

وسيتم إثبات أو نفي هذه الفرضيات من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

6- مجتمع الدّراسة والعينة الممثلة: Statistical Population and Represented Sample

يعرّف المجتمع على أنه: مجموعة كاملة من الناس ،أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها. وهذه المجموعة يمكن تعميم نتائج الدراسة على أساسها. ويتمثل المجتمع الإحصائي للبحث بالشّركات التجارية في سورية.

أما عينة البحث فتشير إلى عدد من الشركات التي يتضمنها مجتمع البحث، والمتمثلة بوكالات بيع السيارات في محافظة طرطوس وعددها(5) وكالات، هي: تويوتا، مازدا، سكودا، كيا، هيونداي.

7- أسلوب أو (منهج) الدّراسة: Methodology Research

تقسم الدّراسة إلى قسمين:

الأول- القسم النظري: يعتمد على الأسلوب الوصفي الاستقرائي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية وذلك من اجل توضيح الأسس والمفاهيم العامة للموضوع المدروس في البحث.

الثاني- القسم الميداني: يركّز على دراسة واقع بعض وكالات بيع السيارات من خلال عملية جمع البيانات وتحليلها وفق ما يلي:

أ- أساليب جمع البيانات:

1- أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستمارة المصمّمة لهذا الغرض.

قام الباحث بتوزيع/200/استمارة على العاملين في وكالات بيع السيارات، استعادة منها/183/استمارة، بنسبة استجابة وصلت 91.5%. كما قام بتوزيع/275/استمارة على عملاء هذه الوكالات، استعاد منها/252/، بنسبة استجابة وصلت 92%.

2- أسلوب المقابلة والملاحظة الشخصية. 3- الأسلوب الالكتروني. 4- الدّراسات السابقة.

ب- أساليب تحليل البيانات:

يعتمد البحث على عدة مؤشرات إحصائية لاختبار الفرضيات. حيث تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ(**Cronbach Alpha**)، واستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية للتأكّد من مصداقية أداة الدّراسة. كما تم استخدام أدوات مثل النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار**T**، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (**ANOVA**)، واختبار **TUKEY** للمقارنات البعدية، و تحليل الارتباط بيرسون وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي**SPSS**.

8- الدّراسات السّابقة: last studies

أ- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة(koskela, H. 2002)[1]

بعنوان: إرضاء العميل و الإخلاص في خدمة ما بعد البيع.

هدفت الدراسة إلى:

1- التوصل إلى فهم أفضل لخدمات ما بعد البيع في تعزيز الأعمال التجارية، أو تعريضها للخطر.

2- وصف خدمات ما بعد البيع. والتركيز على القطاعات التي تقدم هذه الخدمات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هناك حاجة ماسة إلى إنشاء نموذج جيد لخدمة العملاء بعد البيع يكون قادر على استيعاب تعقد و تطور الأعمال المعاصرة.

2- دراسة(Olhager, W. 2003)[2]

بعنوان: تحديد ملامح الخدمة الصناعية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- تحتاج الشركات التي تستخدم السلع الصناعية (باعتبارها مورداً في عملياتها الخاصة) إلى دعم وخدمات للمحافظة على كفاءة استخدام هذه الموارد.

2- تلعب خدمات ما بعد البيع دوراً كبيراً في خلق ميزة تنافسية للشركات الصناعية.

3- دراسة(Gomezelja, O., Mihalicb, T. 2007)[3]

بعنوان: القدرة التنافسية في السياحة، (حالة سلوفينيا).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- رغم أهمية القدرة التنافسية للسياحة، يوجد ضعف في القدرة التنافسية للسياحة في سلوفينيا.

2- سلوفينيا أكثر قدرة على المنافسة في السياحة وفقاً لحالتها الطبيعية والثقافية وخلق الموارد. وأقل قدرة على المنافسة في السياحة وفقاً لنموذج متكامل وظروف الطلب.

---

(1)- http://www.lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994/

(2)- http://www.sciencedirect.com

(3) -Ibid.

4- دراسة(Saccania, N., Gaiardellia, P. 2007)[1]

بعنوان: قياس أداء خدمة ما بعد البيع.

هدفت الدراسة إلى:

1- تسليط الضوء على موضوع خدمات ما بعد البيع، باعتبار أن المؤلفات العلمية لم تعط اهتماما كافياً لهذا الموضوع. بالإضافة إلى اقتراح إطار متكامل لقياس أداء خدمات ما بعد البيع.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- خدمات ما بعد البيع هي أنشطة هذه الأيام، باعتبارها مصدر للدخل والربح.

2- تعتبر خدمات ما بعد البيع ميزة تنافسية في معظم الصناعات التحويلية.

5- دراسة(Saccani, N., Johansson, P., Perona, M. 2007)[2]

بعنوان: خدمات ما بعد البيع في سلسلة التوريد.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: خدمات ما بعد البيع في شركات تصنيع وبيع السلع المعمرة لها أهمية إستراتيجية في ربحية الشركة، والإبقاء على العملاء وتطوير المنتجات.

ب- الدراسات العربية:

1- دراسة(جحيش، ناصر إبراهيم، 2005)[3]

بعنوان: قياس رضا العملاء عن خدمات ما بعد البيع- دراسة مقارنة بين مالكي السيارات اليابانية، والأوروبية، والكورية- دراسة تطبيقية على مستهلكي السيارات في جدة.

هدفت الدراسة إلى:

1- قياس مدى رضا المستهلك عن خدمات ما بعد البيع في قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- وجود رضا من العملاء عن مراكز خدمات ما بعد البيع متعلق بالشكل العام لمركز أداء الخدمة، والنظافة، وسلوك الموظفين ومهاراتهم، وحسن أدائهم.

2- مستوى منخفض من الرضا من قبل العملاء عن أسعار خدمة الصيانة، وقطع الغيار. مما يدفعهم للبحث عن البديل المناسب في مراكز أخرى.

3- وجود علاقة ارتباط طردي بين الرضا الكلي للعملاء والمخرجات. فكلما كانت الخدمة جيدة والأسعار مناسبة فان العملاء سيوصون الآخرين بتكرار استعمال الخدمة أو شراء نفس الماركة.

(1) -Ibid.
(2) -Ibid.
(3)- http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=13115

2- دراسة (إسماعيل، شاكر تركي. 2007)[1]

بعنوان: التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية.

هدفت الدراسة إلى:

الاطلاع على الدور الحيوي الذي يقوم به التسويق المصرفي الإلكتروني على مستوى دعم القدرة التنافسية للمصرف وبقاؤه واستمراره. حيث برزت نتيجة لذلك معطيات جديدة مثل جودة الخدمة وطريقة التعامل مع العملاء وخدمات ما بعد البيع كمعايير هامة في اختيار العملاء للمصرف.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- ضرورة التوسع في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية، واستخدام البرامج التسويقية الموجهة لتعريف العملاء بما يستجد من خدمات الكترونية يقدمها المصرف.

2- ضرورة الاهتمام بتطبيق مفهوم التوجه نحو العملاء الذي ينطوي على دراسة حاجات ورغبات العملاء لتقديم خدمات مصرفية تتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم وتتفق مع إدراكاتهم.

9- اختلاف الدراسة المقدمة عن الدراسات السابقة:

The difference between the Presented study and the Previous ones

قدمت هذه الدراسة عرضاً نظرياً لمفهومي: خدمات ما بعد البيع من حيث تعريفها، أهميتها، أهدافها، وسياساتها...إلخ. والقدرة التنافسيّة من حيث مفهومها، مؤشرات قياسها، بالإضافة إلى التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية.

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع خدمات ما بعد البيع في الشركات التجارية (شركات بيع السيارات)، والتعرف على دور هذه الخدمات في تحقيق وزيادة رضا العملاء، أو زيادة ولائهم لهذه الشركات. الأمر الذي يزيد من تميز شركاتنا في ظل ظروف المنافسة الحادة. في حين ركزت الدراسات السابقة على خدمات ما بعد البيع في المنظمات الصناعية والسياحية.

كما ركزت هذه الدراسة على خدمات ما بعد البيع بوصفها خدمات مقدمة للعملاء من قبل شركات تجارية، فكان لا بد من التطرق إلى دور خدمات في تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات من خلال تقديم هذه الخدمات بالسرعة والجودة المطلوبة وبالتكلفة المعقولة، والعمل على تقديم مقترحات تساهم في تحسين خدمات ما بعد البيع من خلال تقديمها بالشكل والتوقيت المناسبين.

---

[1] - إسماعيل، شاكر، تركي. "التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية". بحث مقدم في المؤتمر العلمي الخامس، عمان، الأردن، 4- 5 تموز، 2007.

10- هيكل البحث: Structure Search

تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول، الثلاثة الأولى نظرية خصصت لعرض أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث والفصل الرابع تطبيقي عملي يتضمن إسقاط الجوانب النظرية على الشركات موضوع الدراسة.

أما الفصل الخامس فقد تضمن مجموعة النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من المقترحات المقدمة إلى الشركات في سبيل تطوير خدمات ما بعد البيع التي تقدمها، وتعزيز قدراتها التنافسية.

1- **الفصل الأول:** بعنوان مكانة خدمات ما بعد البيع في الشركة، ويتضمن ثلاثة مباحث.

يوضح المبحث الأول أنواع خدمات المنتجات (قبل البيع- أثناء البيع- بعد البيع)، والمراحل التي مرت بها خدمات ما بعد البيع من الخمسينات من القرن الماضي إلى الآن، ومن ثم يعرّف بخدمات ما بعد البيع، وبمكانتها في الشركة، وكذلك تم التحدث في هذا المبحث عن: أهمية هذه الخدمات لكل من المنتَج والعميل، وعن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أما المبحث الثاني يتضمن أنواع خدمات ما بعد البيع (البيع الآجل – الضمان – خدمات الصيانة وقطع الغيار – معالجة شكاوي العملاء – خدمات الفوترة – الخدمات الاستشارية – خدمات التوصيل والتسليم في الوقت المحدد والتركيب والتدريب – إزالة الأعطال والإصلاح – تبديل وإعادة السلعة المعيبة – الخدمات الاستثنائية أو الطارئة)، و كيفية الإشراف على هذه الخدمات سواء من قبل الشركة ذاتها أو عن طريق الوكلاء المعتمدين.

بينما يتحدث المبحث الثالث عن الصعوبات التي تعترض تقديم خدمات ما بعد البيع (مثل ارتفاع تكاليفها)، بالإضافة إلى الخصائص والمزايا التي يجب أن تتصف بها هذه الخدمات(كالدقة والسرعة في تقديمها). بالإضافة لذلك يتضمن هذا المبحث دراسة تكلفة خدمات ما بعد البيع والمردودية الناتجة عنها.

2- **الفصل الثاني** بعنوان مضمون المنافسة. ويتضمن مبحثين هما:

المبحث الأول: يتناول هذا المبحث تعريف المنافسة، وأنواعها، ومحدداتها، بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس بين الشركات (القائدة – المتحدية – التابعة – الصغيرة).

والمبحث الثاني الذي يتناول أشكال المنافسة (الكاملة – احتكار القلة – الاحتكار الكامل – المنافسة الاحتكارية)، والدراسة التحليلية التي تقوم الشركة بإجرائها قبل إعدادها لإستراتيجية المنافسة التي ستواجه بها منافسيها.

3- **الفصل الثالث** بعنوان مضمون تنافسية الشركات، ويتضمن أربعة مباحث هي:
المبحث الأول: يتناول هذا المبحث القدرة التنافسية من حيث (تعريفها – أهميتها – العوامل التي زادت من أهميتها – متطلباتها – مؤشرات قياسها).
في حين يتناول المبحث الثاني الميزة التنافسية من حيث (تعريفها – خصائصها و شروطها – أنواعها – محدداتها).
والمبحث الثالث يتضمن استراتيجيات الميزة التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة – إستراتيجية التمييز– إستراتيجية التركيز)، بالإضافة إلى مصادرها و معوقات اكتسابها.
أما المبحث الرابع يتضمن التعريف بالمركز التنافسي للشركة، وخطوات تحقيقه، بالإضافة إلى تحديد المركز التنافسي بالمقارنة بين المنافسين على أساس مجموعة من المعايير مثل: (سمعة الشركة في السوق، جودة منتجاتها، وتشكيلة منتجاتها، والخدمات التي تقدمها بعد البيع)، وقياس المركز التنافسي عن طريق خدمات ما بعد البيع.
4- **الفصل الرابع** بعنوان (الدراسة الميدانية عن واقع خدمات ما بعد البيع لوكالات السيارات في محافظة طرطوس).
ويتضمن: اختبار صدق وثبات المقاييس، الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستقصاء، و اختبار الفرضيات.
5- الفصل الخامس بعنوان (النتائج والمقترحات)، يتضمن هذا الفصل مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى مجموعة من المقترحات التي نأمل أن تساهم في تحسين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات موضوع البحث وتعزيز القدرات التنافسية لهذه الشركات.

الفصل الأول

مكانة خدمات ما بعد البيع في الشركة

المبحث الأول: مفهوم خدمات ما بعد البيع.

1- أنواع خدمات المنتجات.

2- تطور خدمات ما بعد البيع.

3- تعريف خدمات ما بعد البيع.

4- تنظيم خدمات ما بعد البيع.

5- أهمية خدمات ما بعد البيع.

6- أهداف خدمات ما بعد البيع.

المبحث الثاني: المجالات التطبيقية لخدمات ما بعد البيع.

1- سياسات خدمات ما بعد البيع.

2- الإشراف على خدمات ما بعد البيع.

المبحث الثالث: صعوبات و مزايا خدمات ما بعد البيع.

1- صعوبة تقديم خدمات ما بعد البيع.

2- مزايا خدمات ما بعد البيع.

3- مردودية خدمات ما بعد البيع.

4- تكلفة خدمات ما بعد البيع.

المبحث الأول: مفهوم خدمات ما بعد البيع

تمهيد:

أصبحت الشركات نتيجةً للمنافسة الشديدة، وسرعة التطور التكنولوجي، وتغير سلوك العميل، وتزايد قنوات توزيع المنتجات مجبرة على تحسين منتجاتها والبحث عن أساليب تسويقية جديدة تمكنها من جذب العملاء وكسب رضاهم، الأمر الذي يضمن لها الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها.

وجدت كثير من الشركات في خدمات ما بعد البيع سبيلاً لتحقيق أهدافها، فالعديد من المنتجات تحتاج إلى الخدمات بعد بيعها. مثل خدمات تركيب المنتجات، وصيانتها وتوفير قطع الغيار اللازمة لإصلاحها، وتدريب العملاء على كيفية استعمالها...الخ.

1- أنواع خدمات المنتجات:

الخدمة وظيفة تسويقية تهدف إلى زيادة رضا العميل عن المنتَج، مما يؤدي إلى تفضيله لهذا المنتَج وتكرار شرائه. وتتسم الخدمة بما يلي[1]:

- تشمل جوانب فنية مثل التركيب والصيانة والإصلاح وجوانب غير فنية مثل قبول مردودات المبيعات ومنح الائتمان وتسليم البضاعة مجاناً في مكان العميل.
- تبدأ قبل الإنتاج لدراسة احتياجات العملاء واقتراح السلع الملائمة لهذه الاحتياجات، وتمتد إلى ما بعد البيع مثل خدمات الصيانة والإصلاح وقبول المردودات.
- تمثل أحد العناصر الترويجية التي تعتمد عليها الشركة لجذب العملاء.
- تعتبر أداة من أدوات المنافسة بين الشركات.
- تشكل نوع من العلاقة بين الشركة والعملاء، إذ تتطلب الاتصال المستمر معهم.
- تساعد على حماية المنتِج من عدم رضا العميل عن المنتَج، إذ تعمل على توفير الإشباع الأفضل لاحتياجات العميل مما ينعكس عليه زيادة ارتباطه بالمنتَج وبالشركة المنتِجة.

ويمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للخدمة وفق ما يلي[2]:

1-1- خدمات ما قبل البيع:

ترتكز هذه الخدمات على الاتصال بالعملاء والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، إذ تتم هذه الخطوات عادةً بدراسة سلوك العميل والتعرف على قدراته الشرائية والدخل القابل للإنفاق من جانبه، وان هذه السبل تستدعي العمل الحثيث والمستمر بملاحظة العميل بالسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية، ومن الأمثلة على خدمات ما قبل البيع: التوضيحات قبل الشراء.

---

[1]- أبو علفة، عصام الدين، أمين. "التسويق- (المفاهيم- الاستراتيجيات)- النظرية والتطبيق". مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 266-267.

[2]- محمود، خضير، كاظم. "إدارة الجودة وخدمة العملاء". دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2002، ص203-204.

1-2- الخدمات المرافقة للبيع:

تمثل الخدمات التي تهدف إلى تعريف العميل بالمنتَج ومواصفاته القياسية، وشرح طرق وسبل استخدامه.

ومن الأمثلة على الخدمات المرافقة للبيع:

- إعلام العميل بكل العناصر التي تسمح له بالحصول على أقصى حد من الإشباع، زيادةً على الخدمات المقدمة له من قبل الشركة أو الموزع.

1-3- خدمات ما بعد البيع:

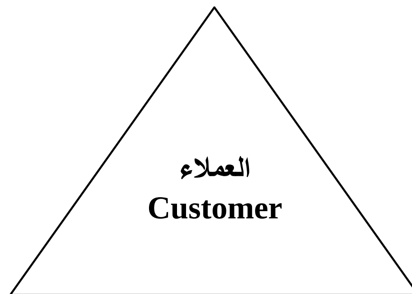
تمثل الخدمات التي ترتكز على الإصلاح والصيانة والتركيب والاستبدال للمنتَج أو الأجزاء التي تم تلفها عند الاستعمال.

ومن الأمثلة على خدمات ما بعد البيع:

- تلقين العميل بالإرشادات الواجب احترامها من أجل استعمال أحسن وصيانة صحيحة.
- تحذير العميل وإعلامه بالأعطال التقنية(عيوب التصنيع الخفية) للمنتَج، وذلك بالتأمين مجاناً في إطار الضّمانات التقنية أو بالمقابل خارج مدة الضّمان.
- التنفيذ الفعلي لعمليات الإصلاح، سواء عند العميل أو في الورشة بعد الفحص والتقييم.

تعمل الشركات الجاذبة للعميلين عادةً على توفير هذه المستويات الثلاثة من الخدمة، كما هو موضح في الشكل (1-1):

الشكل(1-1): الصورة المثلى لخدمة العملاء



(المصدر: محمود، خضير، كاظم. مرجع سابق، ص204).

وبما أن موضوع البحث حول خدمات ما بعد البيع، فإننا سوف نقوم بعرض تفصيلي لهذه الخدمات في القسم الآتي:

2- تطور خدمات ما بعد البيع:

يتمثل دور قسم خدمات ما بعد البيع في رسم السياسة العامة التي سوف تنتهجها الشركة في التعامل مع العملاء والوكلاء المعتمدين من قبلها، وكذلك التنسيق مع الإدارات الداخلية للشركة بهدف الاستفادة من تقارير وملاحظات هذه الإدارات، والعمل على تطوير الإنتاج وتحسين الجودة ومواكبة التطورات ورصد التحولات الجارية في محيط الشركة.

2-1- سياسة خدمات ما بعد البيع:

إن الشركة لها مصلحة في تحديد السياسة التي تنوي إتباعها في إطار نشاطات خدمات ما بعد البيع، وسياسة خدمات ما بعد البيع ما هي إلا إحدى مكونات السياسة التجارية الشاملة، لذا يجب ضمها بانسجام مع المكونات الأخرى لهذه السياسة والتي تتعلق بالسوق، العملاء، المنتَج، الأسعار، التوزيع، إجراءات الترويج للمبيعات.

يتطلب إعداد سياسة خدمات ما بعد البيع تحديد[(1)]:

- نوع وطبيعة الخدمات المقدمة.
- درجة ونوعية هذه الخدمات.
- المرحلة أو الفترة أو المكان الذي تقدم فيه هذه الخدمات، أين يكون تقديمها أفضل؟

يمثل وضع سياسة معينة لخدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة أهمية خاصة في برنامج الترويج بالنسبة للسلع الاستهلاكية المعمرة والتي يكون سعر الوحدة منها مرتفع نسبياً ومعدل دورانها منخفضاً، حيث يصعب تنشيط مبيعات هذه السلع إلا إذا قامت الشركة أو الموزع أو كلاهما بتقديم خدمات ما بعد البيع إلى العملاء.

تتخذ سياسة خدمات ما بعد البيع أشكالاً عدة، وأبسط شكل لها هو تعريف العميل بطريقة استخدام المنتَج والمحافظة عليه وتجربته وصيانته، كما هو الحال في بعض المنتجات المعمرة. وعند اختيار وتحديد سياسة خدمات ما بعد البيع لا بد من التأكد من أنها مناسبة لبرنامج الترويج، وأنها توضح مزايا المنتَج وتؤدي إلى زيادة المبيعات وتكرار عملية البيع.

2-2- تطور خدمات ما بعد البيع:

في الماضي: قامت الشركات المنتِجة بخلق خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء زبائنها، غير أن هذه الخدمات كانت تتبع كلياً أو جزئياً وظيفة الإنتاج، ولم يكن هناك حماساً في إصلاح الأعطال الداخلة في مدة وشروط الضمّان، باعتبار أن عملية الإصلاح مكلفة وتعبر عن عدم كفاءة الشركة المنتِجة.

ولكن هذا التصور لم يدم طويلاً، حيث أصبحت خدمات ما بعد البيع تابعة لوظيفة البيع، وزادت أهميتها نتيجة التطور الملحوظ والنجاح الذي حققته.

---

(1) - Nivelle ,N. "le Service et l'après– vente". 2ème édition, Paris, 1996, p 35.

2-2-1- أسباب تطور خدمات ما بعد البيع:

يعود السبب في تطور خدمات ما بعد البيع إلى[1]:

- التزايد المستمر لطلبات العملاء في مجال الضّمان بالنسبة للتجهيزات التي يشترونها.
- التوسع في سياسة الضّمان الذي تمنحه الشركات لمنتجاتها.
- التطور المنظور للمبيعات.
- تزايد شدة المنافسة، الأمر الذي جعل خدمات ما بعد البيع المحرك الأساسي للنشاط التجاري.

2-2-2- مراحل تطور خدمات ما بعد البيع:

مرت خدمات ما بعد البيع بمراحل متعددة أثناء تطورها، في الخمسينات من القرن الماضي إلى الآن، وهذه المراحل هي[2]:

المرحلة الأولى: تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب، وتجاهل طلبات العملاء وتوقعاتهم، والتركيز على الإنتاج، واعتبار خدمات ما بعد البيع تكلفة يجب على الشركة تحملها.

المرحلة الثانية: تميزت بزيادة العرض. وخدمات ما بعد البيع في هذه المرحلة أصبحت من بين المقومات الإضافية لعرض المنتَج، واتجهت أكثر نحو العملاء والاستماع لانشغالاتهم، بالإضافة إلى تنوع هذه الخدمات(بيع قطع غيار، توزيع...الخ).

يمكن القول أن خدمات ما بعد البيع في هذه المرحلة كانت مدمجة كلياً في إجراءات التسويق لدى الشركة، ولكنها لم تبلغ الأهداف الاقتصادية للمرودية المرجوة منها.

المرحلة الثالثة: تميزت هذه المرحلة بشدة المنافسة سواء المحلية أو الدولية، وما يترتب عليها من ضغوطات على هوامش أرباح الشركات، الأمر الذي أعاد تنظيم خدمات ما بعد البيع وجعلها تتأقلم وتتجاوب مع الوضع الجديد.

بدأ العبء الإداري يظهر في هذه المرحلة، وأهداف المرودية وضِعت في مكانها، وخدمات ما بعد البيع تطورت وأصبحت مركز للفائدة ولقياس رضا العملاء.

المرحلة الرابعة: أصبح لخدمات ما بعد البيع في هذه المرحلة مكانة مهمة في الإستراتيجية التسويقية للشركة، ودور في الحصول على المعلومات من العملاء، والقدرة على الإبتكار والتطوير، كما أصبحت من مؤشرات قياس جودة المنتجات...الخ.

المرحلة الخامسة: صارت خدمات ما بعد البيع اليوم تجذب الكثير من الخبرات والمختصين لمساعدتها في القيام بالمهام الموكلة إليها، وتعتمد تدريجياً أسلوب صناعي تنظيمي يقترب من نموذج اقتصادي للإنتاج.

(1) - Gerbier, J., Evgrafoff, B ."Organisation et Fonctionnement de L'Entreprise". édition Tec &Doc, Lavoisier, Paris, 1993, p 334.
(2) - Brucher, J. "Rentabiliser Son SAV- Du service après-vente au service client". édition Dunod, Paris, 2003, p 49-50.

3- تعريف خدمات ما بعد البيع:

تتعلق خدمات ما بعد البيع عادةً بالمنتجات التقنية سواء أكانت معمرة أو لا، ويوجد مفاهيم متعددة لخدمات ما بعد البيع، يمكن ذكر أهمها كما يلي:

التعريف الأول: هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتِج والتي من شأنها تمكين العميل على الشراء وتأمين أفضل استفادة يحصل عليها من السلع من خلال زيادة المنافع الإضافية، بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجاته ورغباته[1].

التعريف الثاني: تعني خدمات ما بعد البيع استخدام كل الوسائل القادرة على إعطاء العميل القدر الممكن من الرضا عن الأجهزة، دون التحديد المسبق لفترة هذا الرضا. والوسائل المستخدمة قد تكون بالمجان أو بالمقابل سواء أكانت مقررة أو غير مقررة في عقد البيع، وكل هذا لدوام مبيعات الشركة[2].

التعريف الثالث: سلسلة الخدمات اللازمة لدعم المنتَج عند الاستخدام وذلك بغرض حماية العملاء من المنتجات المعيبة، وإتاحة عملية الترجيع والتعامل مع الشّكاوي، والمرتجع من البضائع [3] ومعاونتهم على استمرار أداء السلعة بطريقة سليمة، وعدم توقفها عن الإنتاج أو الأداء وذلك عن طريق توفر قطع الغيار و الإصلاح والصيانة[4].

التعريف الرابع: هي الفكرة الرئيسية التي يعطيها المنتِج للسلعة من أجل إرضاء أكثر للعميلين بهدف تكرار الشراء[5].

التعريف الخامس: تشمل خدمات ما بعد البيع الخدمات الاستشارية، وبعض من الخدمات الاستثنائية، وخدمات الدفع، والصيانة، والضّمان، والتوصيل، والتركيب، وتوجه هذه الخدمات للعميل بعد اتخاذ قراره الشرائي من أجل ضمان استمرارية التواصل معه والمحافظة عليه[6].

التعريف السادس: هي كل ما يتوافق خارج حدود الأسعار لربط العميل بمنتَج معين يتميز عن منتَج منافس من نفس الطبيعة، وذلك بتزويد العميل بالكثير من التسهيلات التي تمنحه المزيد من الرضا عند استعماله لهذا المنتَج أو هذه الخدمة[7].

---

[1]- العسكري، أحمد، شاكر. "دراسات تسويقية متخصصة". ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2000، ص172 .

[2] -Ziller, J. "Service Après- Vente et Marketing" . édition Dunod, Paris, 1969, p 26.

[3]- بالو، رونالد، اتش . "إدارة اللوجستيات– تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد". تعريب: د. تركي إبراهيم سلطان. د. أسامة احمد مسلم. دار المريخ للنشر، الرياض،السعودية،2006، ص112.

[4]- بازرعة، محمود، صادق. "إدارة التسويق". المكتبة الأكاديمية للنشر، جامعة القاهرة،2001، ص313.

[5]- Ziller, J: Op-cit, p 26.

[6]- "تسويق، خدمات العملاء، 258سوق". الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ص 33. لمزيد من المعلومات راجع: http://etudiantdz.com/vb/t13683.html

[7] -le maire, E. "Modèles et Décision en Marketing". édition Dunod, Paris, 1976, p 24-25.

إذاً تشارك خدمات ما بعد البيع في تحسين نوعية المنتَج عن طريق المعلومات المستخلصة من عمليات الإصلاح أثناء الضّمان وخارجه، كما أنها تعطي صورة جيدة عن الشركة وتحافظ على مكانتها في السوق، وتسعى إلى زيادة هذه المكانة.

تقوم الشركة المنتجة للمنتجات المعمرة بتقديم خدمات ما بعد البيع بإحدى الطرق[1]:

1- خدمات تتم في المصنع ذاته، وهذا يتطلب إرجاع السلعة مرة ثانية.

2- يمكن أن يكون للشركات محطات للخدمة موزعة على مناطق مختلفة في البلاد.

3- تقدم بعض الشركات خدماتها بطريقة لا مركزية وتعهد بها إلى الموزعين أو الوسطاء، والشركة تنظر إلى تكاليف الصيانة والإصلاح بنفس نظرتها إلى تكاليف الإعلان، فكلاهما استثمار تظهر مردوديته إما بشكل زيادة ثقة العملاء أو بشكل تدعيم لشهرتها، وضمان تكرار عمليات الشراء.

مما سبق نستنتج أن خدمات ما بعد البيع هي في نفس الوقت ذات طابع:

1- تقني: فيما يتعلق بفحص العيوب...الخ.

2- تجاري: من خلال دوام العلاقة مع العميل وكسب ولائه، وتقديم التعليمات اللازمة من أجل كسب ولائه.

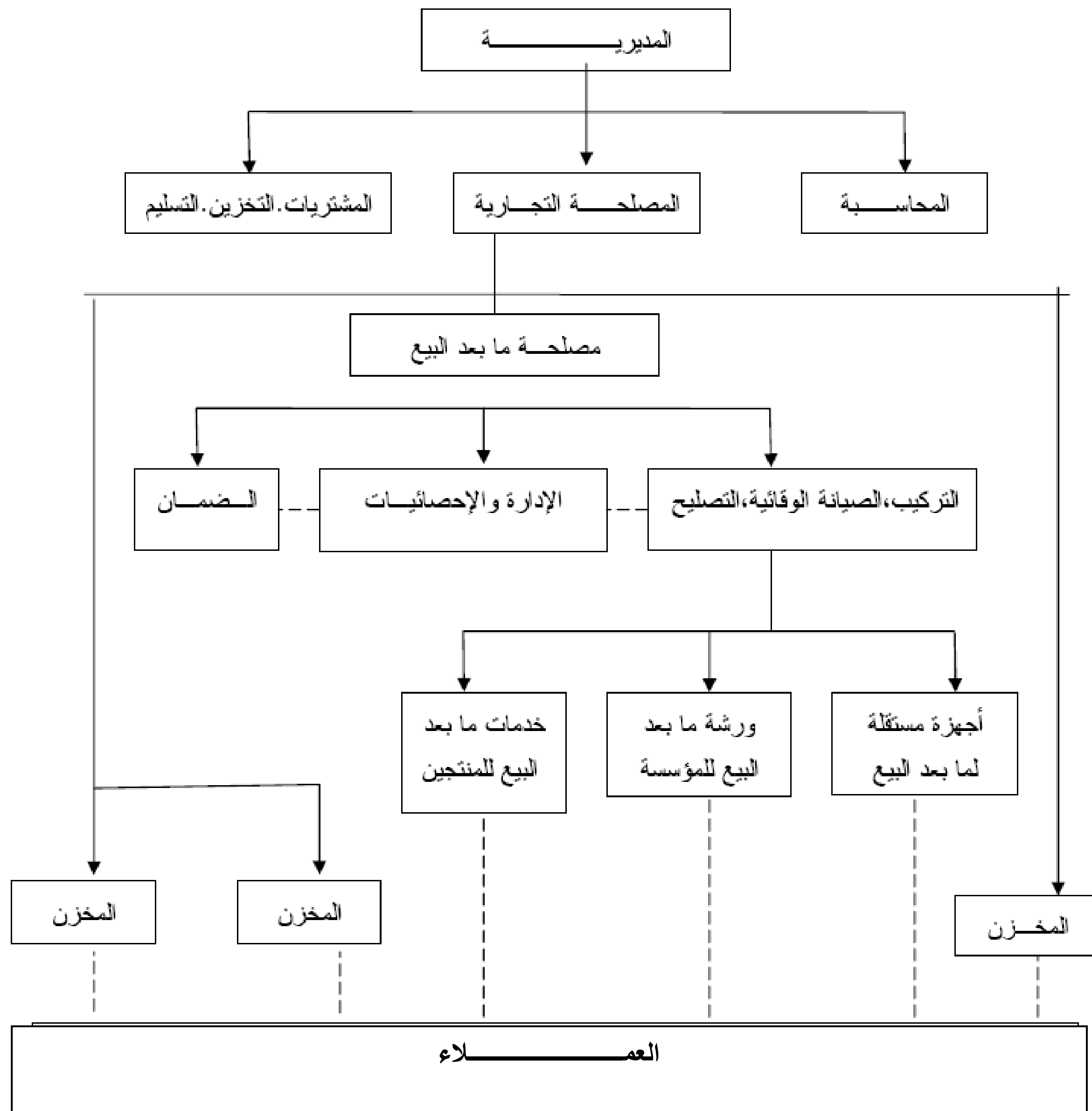
تعتبر خدمات ما بعد البيع هي المرحلة المهمة لأي شركة تبحث عن النجاح خاصة بعد أن كثر المنتجون واشتد التنافس بين المسوقين، وأي شركة لا تطور برامجها المتعلقة بخدمات ما بعد البيع باستمرار ستفقد مكانتها في السوق وستفقد عملائها لمصلحة منافس أخر يهتم بالعملاء أكثر ويحرص على تطوير برامجه.

4- تنظيم خدمات ما بعد البيع في الشركة (التجارية):

تقوم الشركات التجارية ببيع منتجات وأجهزة مصنوعة من قبل شركات مختلفة، وهذه المنتجات والأجهزة تحتاج إلى خدمات بعد بيعها. في هذه الحالة لابد من توفر كادر مسؤول عن تنظيم خدمات ما بعد البيع، الأمر الذي يجعل خدمات ما بعد البيع ترتبط بالوظيفة (المديرية) التجارية في الشركة كون هذه المديرية ــ في ظل اقتصاد السوق ــ لديها تشكيلة كاملة ومنسقة من الوسائل والنشاطات في مجالات قبل، وأثناء، وبعد البيع. والشكل(1-2) يوضح مكانة خدمات ما بعد البيع لدى شركة تجارية:

(1) - Jabot, R. "Organisation et Gestion et du Service après-vente". éditions Hommes et Techniques, Paris, 1973, p 22.

الشكل(1-2): مكانة خدمات ما بعد البيع لدى شركة تجارية



(Source : Jabot, R: Op-cit, p 278).

5- أهميّة خدمات ما بعد البيع:

يتركز شكل التنافس بين الشركات في موضوع خدمة العملاء على خدمات ما بعد البيع. ويمكن اعتبار خدمات ما بعد البيع هي الأكثر أهميةً بالنسبة للعميل[1].

يؤثر إهمال الشركة لخدمات ما بعد البيع على نجاح السلعة رغم جودتها المرتفعة، وسعرها المقبول، وأسلوب توزيعها الناجح. حيث أن خدمات ما بعد البيع تقع على عاتقها مهمة القضاء على مخاوف بعد الشراء التي تنتاب العميل عند شراء السلعة، خاصة إذا كانت السلعة معمرة وسعرها مرتفع. وتزايدت أهمية خدمات ما بعد البيع لمجموعة من الأسباب أهمها:

1- المنافسة: تتنافس الشركات فيما بينها في السيطرة على الأسواق وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء. فكلما أرادت الشركة أن تكون في موقع تنافسي أقوى وجب عليها تقديم خدمات ما بعد البيع، باعتبار أن تقديم هذه الخدمات يزيد من رضا العملاء ويعزّز ثقتهم بالشركة وبمنتجاتها.

2- زيادة مستوى التعقيد في المنتجات، وحاجة السلعة نفسها إلى الخدمات[2]:

تحتاج الكثير من السلع في عملية تسويقها أو استخدامها من قبل العميل إلى الخدمات. فمثلاً معظم الأجهزة والآلات الصناعية ترفق بحزمة واسعة من الخدمات مثل التركيب والتدريب على التشغيل والضّمان والصيانة[3]، والسلع الالكترونية تحتاج إلى تدريب على كيفية تشغيلها.

3- قرارات الشراء: يولي العميل اهتماماً كبيراً لخدمات ما بعد البيع لما تقدم له من منافع إضافية، لذلك فهو يبني قرار الشراء على حجم هذه المنافع. ويؤكد المنتِج في كل رسالة إعلانية على الجوانب الخاصة بتلك الخدمات، وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية للعميل[4].

ومن الضروري أن تقوم مؤسسات الأعمال بتوجيه رسائل تطمين ودعم للعملاء و ذلك من أجل تحقيق الشعور بالغبن لدى العملاء بعد الشراء، مثلاً كأن يوجه رجال التسويق رسائل يشكروا فيها العملاء على اختيارهم للسلع والخدمات. ويهنئونهم بالحصول عليها، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لزيادة التأكيد على التزامهم بخدمات ما بعد البيع وخاصة عندما تكون السلع المشتراة من تلك السلع ذات المخاطر والقيم المالية العالية[5].

4- العيوب: مهما كان مستوى التقنية فإنه لا بد و أن تظهر مجموعة من العيوب في المنتجات. وقد تكون هذه العيوب ناتجة عن الإهمال والتقصير من قبل العاملين في الشركة، أو خطأ في مكونات السلعة أو تصميمها أو تركيبها أو تجميعها. أو قد تكون العيوب ناتجة عن عمليات النقل سواء المناولة

---

[1]- ديوب، محمد، عباس. "إدارة التسويق". منشورات جامعة تشرين،2007/2006،ص282.

[2] -Paul, A,. Palumbo, H. "Serving the Aftermarket in Japan and the United States". Industrial Marketing Management, Vol. 22, 1993, P339.

[3]- نجم، نجم، عبود. "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت". ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2010،ص280.

[4]- العسكري، أحمد، شاكر. مرجع سابق، ص171.

[5]- المنصور، كاسر، نصر. "سلوك العميل- مدخل الإعلان". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2006،ص89.

من وإلى وسائل النقل وعدم الترتيب للسلعة في وسيلة النقل. أو قد تكون ناتجة عن عمليات التخزين وعدم ملائمة ظروف التخزين للسلع. وهنا تجدر الإشارة إلى انه مهما أجرت الشركة اختبارات على المنتجات فان هناك بعض العيوب التي لا تظهر إلا بعد فترة من زمن استخدام السلعة.

حتى في حالة خلو السلعة من العيوب في وقت الشراء فإن كلاًّ من الأجزاء التي تتألف منها السلعة لها عمر معين يجب استبداله بعده، بالإضافة إلى أن السلعة تتطلب الصيانة بصفة مستمرة حتى يستمر أداؤها بطريقة سليمة.

وكثيراً ما يؤدي سوء استعمال العميل للسلعة عن طريق الإهمال أو الخطأ أو عدم إتباع التعليمات والإرشادات الخاصة باستعمال السلعة وصيانتها أو نتيجة للحوادث إلى ضرورة القيام بالخدمة[1].

5- عندما تهتم الشركة بالعميل بعد شراء الخدمة فإنها تكتسب ثقته، وبالتالي فإنه سيقوم بتسويق منتجات الشركة إلى أقاربه وأصدقائه[2]، الأمر الذي يكفي لجعل الشركة مشهورة وجديرة بالثقة وليست بحاجة إلى الإعلان عن منتجاتها.

فقد دلت الدراسات في أمريكا على أن أي عميل يواجه مشكلة مع شركته يخبر بها تسعة أو عشر أشخاص، وهؤلاء الأشخاص بدورهم قد يخبرون أشخاص آخرين وهكذا...الخ.

أما العملاء الذين يواجهون مشكلة ويتم حلها بطريقة مرضية لهم فإنهم يخبرون خمسة أشخاص عن هذه التجربة[3].

إذاً المطلوب من الشركات ألا تضيع أوقاتها بالتبرير وتحميل الأخطاء لعملائها، بل يجب عليها أن تسارع بالاعتراف بها والعمل على حلِّها لأن أي مناقشة يكون الكاسب فيها العميل وليس الشركة، لأنه حتى ولو كان باستطاعة الشركة أن تكسبها فإنها هي الخاسرة على المدى الطويل.

6- تزايد الجمعيات والقوانين المدافعة عن حقوق العميل وقدرتها في التأثير سواء على المنظمات نفسها أو حتى على العميل.

ينصّ اليوم قانون حماية العميل على نقاط مهمة جداً لخدمات ما بعد البيع يلتزم بها المنتِج أو المستورد أو البائِع. <u>وهذه النقاط هي</u>:

أ- أن يضمن خدمات الصيانة للمنتَج الذي يتطلب ذلك.

ب- أن يعوض للعميل عن المنتَج الذي ثبت عدم صلاحيته للاستعمال المخصص له، وكذلك للخدمة التي ثبت عدم تحقيقها لغايتها وذلك إما بالتبديل أو إعادة القيمة حسب رغبة العميل.

---

(1)- بازرعة، محمود، صادق. مرجع سابق، ص314.

(2)- أبو نبعه، عبد العزيز. "<u>دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة- منهج تطبيقي</u>". ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص282.

(3)- العبد لي، عبيد. "<u>خدمة العملاء</u>". لمزيد من المعلومات راجع: http://www.dralabdli.com

ت- أن يكفل جودة السلعة بعد انتقال ملكيتها إلى العميل، وتلغى الأحكام العقدية المتعارضة مع حق العميل بالكفالة بما في ذلك خدمات الصيانة.

إذاً تتجلى أهمية خدمات ما بعد البيع من خلال ما تقدمه: للعميل من رضا عن الشركة التي يتعامل معها وعن منتجاتها، وللشركة عن طريق المحافظة على عملائها على المدى الطويل، الأمر الذي يزيد ربحيتها ويعزز موقفها التنافسي.

وتزداد هذه الأهمية عندما نتخيل موقف العميل من الشركة التي تقدم له منتجات غير مترافقة بخدمات ما بعد البيع رغم حاجة هذه المنتجات لتلك الخدمات.

6- أهداف خدمات ما بعد البيع:

تهدف خدمات ما بعد البيع إلى:

1- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال:

أ- العناية بهم ومتابعة اقتراحاتهم والاستجابة لشكاويهم[1].

فالعميل يعتقد جازماً أنه محق في شكواه إن كان لديه شكوى ويجب أن يجد أُذناً صاغية لما يقول. كما أنه عندما يفكر باقتراح يعتقد أنه لم يسبقه إليه أحد فإنه يشعر بالفخر ويبحث عمن يتبنى ذلك الاقتراح. لذلك فإن تشجيع العملاء على تقديم اقتراحاتهم يعتبر أمراً مهماً جداً لأنه يقدم للشركة أفكار جديدة. كما أن ولاء العميل للشركة يزداد عندما يرى أن شكواه يستجاب لها واقتراحاته تناقش بجدية وبموضوعية (بينت نتائج الكثير من الدراسات أن 70% من أسباب فقدان العملاء تعود إلى ضعف وعدم اهتمام الشركات بهم)[2].

ومن القواعد التي يجب إتباعها عند تلقي أي شكوى من العميل:

* الإصغاء وحسن الاستماع: يجب على الشركة امتصاص غضب العميل بمقابلته باهتمام، والاستماع إلى شكواه بكل جدية وعدم مقاطعته والإنصات إليه حتى ينتهي من سرد مشكلاته.

* مساعدة العميل من خلال محاولة فهم مشكلاته: يجب على الشركة تجنب سوء فهم العميل وأخذ تصور كامل عن مشكلاته من خلال طرح عدة أسئلة عليه.

* الوصول إلى حل للمشكلات: بعد تجميع كل الحقائق يفترض أن تكون الشركة قد توصلت إلى حلّ يكون مقنعاً للعميل، وإن تعذّر حلّها في القريب العاجل يوجب عليها أن تعد العميل بالعمل على حلها مستقبلاً. وعلى كلّ حال يجب ألاّ تجعل العميل يشك في قدرتها على حل مشكلاته، بل إنه من المهم أن تترك لديه انطباعاً جيداً بأن حل مشكلاته سوف يكون من أولوياتها وأن تجعله كذلك فعلاً، فتعمل جاهدةً على إيجاد حلّ مرضٍ للعميل، وأن يتم تنفيذ هذا الحل بالطريقة التي ترضيه.

---

[1]- سويفت، رولاند. "إدارة علاقات العملاء". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال . الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة العاشرة، العدد التاسع، آذار، 2002، ص6.

[2]- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص83.

* المتابعة: عندما تتوصل الشركة إلى حلّ وتضعه موضع التنفيذ، عليها أن تتابع الموضوع بالاتصال بالعميل للاطمئنان على أن الحل كان مقنعاً، ولإشعاره بأن الشركة مازالت توليه عنايتها وأنها تود المحافظة على علاقتها معه باستمرار التعامل معه.

ب- معاونة العميل على استمرار أداء السلعة بطريقة سليمة وعدم توقفها عن الإنتاج أو الأداء.

2- المحافظة على أعلى مستوى ممكن من الجودة (أيزو9001) * وذلك من خلال:

أ- تقديم خدمات عالية المستوى: فالعديد من مشتري السيارات يدفعون دون أي اعتراض مبالغ إضافية صغيرة، ومستعدين للذهاب بعيداً إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة. شريطة الحصول على خدمات عالية المستوى[1].

ب- انعدام مردودات المبيعات(بالنسبة للسلع)، وانخفاض شكاوي العملاء إلى أقل حد ممكن (بالنسبة للخدمات).

ت- الوصول إلى العيوب الصفرية.

3- جذب عملاءٍ جددٍ. والتفوق على المنافسين[2].

4- حثّ العميل على الشراء[3].

5- تحسين سمعة الشركة وسمعة موظفيها.

6- تقييم النشاط الإنتاجي والتسويقي للشركة.

إذاً الهدف الرئيسي لخدمات ما بعد البيع هو محاولة الحصول على عملاء راضيين، بالإضافة إلى زيادة المبيعات والأرباح عن طريق زيادة مشتريات العملاء.

وعملية جذب عملاء جدد للشركة يمكن إرجاعه إلى سمعة الخدمات المقدمة وأهميتها.

* وهو المواصفة الثانية من المواصفات القياسية الدولية للأيزو 9000، والتي تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع.

(1)- كوتلر، فيليب. وآخرون. "التسويق- أساليب التسويق الرئيسية". ج3، ط1، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 2002، ص133.

(2)- عمر، أيمن، علي. "دراسات متقدمة في التسويق". الدار الجامعية،2007/2006، ص227.

(3)- الغالبي، طاهر، محسن . أحمد شاكر العسكري. "الإعلان مدخل تطبيقي". ط2، دار وائل للنشر،عمان، 2006، ص141.

المبحث الثاني: المجالات التطبيقية لخدمات ما بعد البيع

تمهيد:

إن المبرر الرئيسي للمنتجين لتقديم خدمات ما بعد البيع هو حاجة منتجاتهم للدعم الذي توفره هذه الخدمات للمنتجات. بالإضافة لذلك تزيد خدمات ما بعد البيع من قيمة المنتَج، وأصبحت تعامَل كجزء لا يتجزأ من المنتَج.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف سياسات خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل الشركات إلى عملائها، وعلى إمكانية تفويضها.

<u>1- سياسات خدمات ما بعد البيع:</u>

تعتبر سياسات خدمات ما بعد البيع مجموعة من الطرق التي تعمل على تنشيط الطلب باعتبارها مجموعة مغريات مطروحة أمام العميل، تساهم مساهمة ايجابية في دفعه نحو الشراء. ومن الطبيعي أن يتسابق المنتِج مع منافسيه على تقديم أفضل الخدمات سعياً لكسب المزيد من العملاء.

تشهد سوق العميل باستمرار توسعاً مضطرداً في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال خلق المنافع الإضافية للسلع. وعملية خلق المنافع الإضافية تعتمد على إمكانات وقدرات المنتِج في ابتكارها، ومن ثم تنفيذها وتهيئة سبل النجاح في الوصول إلى الأهداف الترويجية.يمكن تحديد أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع بالآتي:

أولاً: <u>البيع الآجل</u>:

يعتبر البيع الآجل سياسة تسويقية مبنية على رفع شعار: اشتري اليوم وادفع غداً. ويقوم المنتِج أو البائع بإتباع هذه السياسة عند ظهور سوق العميل المتميزة بوفرة عرض السلع في الأسواق. وتتيح سوق العميل للعميل حرية اختيارٍ كبيرةٍ، لهذا يأتي دور البائع باستقطاب العميل من خلال قيامه بإتباع سياساتٍ خاصة بخدمات ما بعد البيع ومنها سياسة البيع الآجل، مستهدفاً بذلك الوصول إلى موقع تنافسي أفضل.

تنظر غالبية الشركات إلى سياسة البيع الآجل في إطار خدمات ما بعد البيع، والتي يمكن أن تؤثر إيجاباً باتجاه تنشيط الطلب على السلع والخدمات.

1- فوائد سياسة البيع الآجل:

تكسب بعض الشركات من تمويل منتجاتها أكثر مما تكسبه من المنتجات نفسها. ويؤمِّن البيع الآجل ترويجاً جيداً للسلع، ويضمن انسياب إيراداً مستقراً للشركة وخاصة في حالات الركود الاقتصادي وشح السيولة، لأن العميل يهتم بالتسهيلات الائتمانية أكثر من اهتمامه بالسعر[1].

---

[1]- دوسون، روجر. "<u>كيف يتفاوض البائعون والمشترون</u>". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الخامس، آذار، 2000، ص4.

يمكن تحديد أهم المنافع التي تحققها سياسة البيع الآجل لكل من المنتِج والعميل بالنقاط التالية:

أ- تحافظ على حصة الشركة في السوق في حالات الركود الاقتصادي، وتزيد من هذه الحصة في حالات لانتعاش الاقتصادي.

ب- يشكِّل البيع الآجل أحد محفزات السلعة، فهو بذلك يساعد على صياغة رسالةٍ إعلانيةٍ ناجحةٍ.

ت- جذب فئات جديدة من العملاء للتعامل معهم، وهم الأقل قدرة على الدفع الفوري.

ث- تنشيط الطلب على السلع التي تمر في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، وكذلك الحال بالنسبة للسلع المنخفضة الجودة.

ج- تمنح سياسة البيع الآجل الشركة مرونة كافية في إتباع سياسة الحد الأدنى في التسعير.

2- حالات إتباع سياسة البيع الآجل:

تقتضي الضرورة منح المرونة الكافية في تنفيذ سياسة البيع الآجل عند هبوط مستوى المبيعات لأسباب تتعلق بالمقدرة الشرائية للعملاء، ضماناً لتحقيق الإيراد المخطط والذي يؤمِّن بدوره تنفيذ السياسات الإستراتيجية للشركة. وان اتخاذ القرار من قبل إدارة الشركة في إتباع سياسة البيع الآجل يكون ضرورياً في الحالات التالية:

أ- إذا لم يكن للشركة القدرة على تطوير السلعة من الناحية الفنية.

ب- عندما لا تتوفر ظروف تتيح للمنتِج الضغط على النفقات والوصول إلى السعر التنافسي.

ت- إذا لم يكن لدى الشركة القدرة على تعديل أو تبديل سياسة التوزيع.

ث- عند رغبة الشركة في زيادة مبيعاتها[1].

ج - ضعف القدرة الشرائية للعملاء.

3- الصعوبات التي تواجه سياسة البيع الآجل:

لا تخلو سياسة البيع الآجل من الصعوبات والمخاطر التي تواجه تطبيقها مثل:

أ- التعرض لمخاطر عدم تسديد الديون من قبل العملاء، وخاصة في حالات إشهار بعض العملاء إفلاسهم، الأمر الذي يؤثر على وجودها في السوق.

ب- تحتاج هذه السياسة إلى كادر متخصص لإجراء الكشوف الدورية ومتابعة تحصيل الديون.

ت- قد تظهر بعض ردود الفعل العكسية تجاه نوعية سلعة ما، وبالذات الجديدة منها بسبب الشكوك التي تساور البعض من جرّاء عدم بيعها نقداً.أما إذا كانت الشركة تعاني من ضعف السيولة النقدية لديها فلا مناص من استخدام البيع النقدي(الدفع الفوري) أو تضييق حدود سياسة البيع الآجل، لأن القدرة المالية للشركة تحدد نسبة الأموال التي يسمح بتجميدها في أيدي العملاء[2].

---

[1]- الزعبي، هيثم، محمد. "الإدارة المالية والتحليل المالي". دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص84.

[2]- عبد الفتاح، محمد، سعيد. "التسويق". ط1، جامعة القاهرة، 1983، ص262.

إذاً تعتبر سياسة البيع الآجل إحدى سياسات خدمات ما بعد البيع المهمة لكل من الشركة والعملاء وخاصة العملاء ذوي القدرات الشرائية المنخفضة والمتوسطة. وهنا يجب على الشركة أن تكون حريصة في تقديم خدمة البيع الآجل، بمعنى أنه يجب عليها أن تعرف لمن تقدم هذه الخدمة ومتى.

ثانياً: الضّمان:

يعتبر الضّمان إحدى السياسات الهامة لخدمات ما بعد البيع، والتي تؤثر على سلوك العميل نحو الشراء، ويقصد به التزام البائع باستبدال المنتَج أو إصلاحه أو ردِّه أو ردِّ قيمته للعميل في حال عدم رضا الأخير عن المنتَج خلال فترة معينة[1].

يعرّف الضّمان بأنه: وعدٌ مكتوبٌ أو ضمني من صاحب المنتَج أو الخدمة، يضمن كفاءة المنتَج أو جودة الخدمة في تلبية حاجة العميل ويتحمل مسؤولية إصلاح أو استبدال المنتَج أو إعادة النقود إلى العميل عند وجود خطأ مصنعي[2].

ويعرّف الدّكتور محي الدين الأزهري الضّمان بأنه: التزام البائع أمام العميل بضمان السلعة حسب الشروط الواردة في وثيقة الضّمان وحسب النواحي المحددة التي يشملها أو يغطيها الضّمان. ومنها توافر خصائص معينة في السلعة وضمان خلوها من العيوب الفنية والميكانيكية المحددة ولمدة زمنية معينة أو كمية تشغيل معينة. فإذا أخذنا السلعة وأصابها عطل تبين عدم قدرتها على تحقيق الأهداف أو الاستعمالات المحددة لها، وخلال المدة المحددة وطبقاً لشروط الضّمان المتفق عليها صراحةً أو ضمناً، وتلك التي حددت الأخطاء غير المكفولة نتيجة سوء الاستعمال، فان المنتج أو البائع يكون ملزماً بإصلاحها أو إعادتها إلى حالتها الطبيعية أو تغيير القطع غير الصالحة أو استبدالها بأخرى سليمة أو ردِّ قيمتها[3].

1- أنواع الضّمان:

يقسم الضّمان إلى نوعين هما:

أ- الضّمان الضمني: وهو الوعد أو النصيحة التي يقدمها المنتِج أو الموزع إلى العميل كون المنتَج سيقوم بالغرض المطلوب، وتتوفر فيه الخصائص والميزات المحددة دون تقديم التزامٍ شفهي أو مكتوب. فهو التزام أدبي يقدمه المنتِج للعميل، وتعتبر البيانات المثبتة على المنتَج وغلافه ضماناً ضمنياً من البائع إلى العميل[4].

---

(1)- خير الدين، عمرو. "التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات". مكتبة عين شمس، القاهرة، لم يذكر عام النشر، ص231.

(2)- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص27.

(3)- العسكري، أحمد، شاكر. مرجع سابق، ص177-178.

(4)- المساعد، زكي، خليل. "التسويق بالمفهوم الشامل". ط1، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص268.

ب- الضّمان الصريح: وهو عبارة عن وثيقة يلتزم بها قانونياً صاحبه، ويمثل تعهد مكتوب من قبل صاحب المصنع بمسؤوليته عن المنتَج بعد تسليمه للعميل، ويضيف هذا الضّمان قيمة للمنتَج. فهو بمثابة التعهد الذي يمكّننا من استعادة أموالنا في حالة عدم قيام المنتَج بمهمته[1].

يقوم المنتِج بإثارة الطلب على منتجاته من خلال إتباع سياسة ضمان تنطوي على تحقيق منافع أكبر للعميل، لهذا يحرص في حملته الإعلانية على إبلاغ العملاء بأن المنتَج مضمون حسب شروط معينة لكي يخلق لدى العميل قناعة بأن السلعة جيدة. كما يحاول المنتِج عند صياغة وثيقة الضّمان أن يحدد فقرات الوثيقة بالشكل المكتوب، والواضح، والصريح الذي لا يقبل التأويل أو الاجتهاد [2] مستهدفاً بذلك تحديد مسؤوليته في وثيقة الضّمان.

2- أهمية الضّمان:

يشكل الضّمان وثيقة حماية للعميل تضمن وصوله إلى مستوى الجودة المطلوبة من السلعة، كما أنه يشكِّل وثيقة حماية للمنتِج تبعد عنه المتطلبات غير المشروعة من قبل العملاء بتحديد مسؤولية المنتِج بوضوح فيما يتعلق بالسلعة بعد بيعها.

وتأتي أهمية الضّمان في مجموعة نواحي ومنها:

1- المنافسة: يحاول المنتجون تقديم الضّمانات والالتزام بها أمام العملاء وخاصة إذا كانت المنتجات من الأجهزة الفنية المتطورة أو الأجهزة الجديدة، حيث أن خدمات ما بعد البيع قد تزيد من نسبة نجاح المنتجات الجديدة[3] وقبولها من قبل العملاء.

2- توجد صعوبة في تجربة السلع التي تكون مغلفة ومعلبة في مكان البيع، لذا سيكون الضّمان مهماً بعد الشراء.

3- لا تظهر بعض أنواع العيوب إلا بعد فترة من استخدام السلعة، وأسباب العيوب ناتجة عن سوء في عمليات التصنيع لإحدى القطع أو الأجزاء أو سوء في التركيب.

4- يشجِّع الضّمان العميل على شراء المنتجات الجديدة ويعتبر الضّمان وسيلةً من وسائل الترويج للمبيعات[4].

5- حماية العميل من الغشِّ التجاري.

6- تزداد أهمية الضّمان من خلال ما يقدمه من فوائد تسويقية تتمثل بـــ[5]:

أ- تقديم سبب منطقي للعميل لكي يدفع قيمةً أعلى، ويحافظ على ولائه للمنتج في سوق تنافسي.

---

[1]- وايت، سارة . "أساسيات التسويق- مرشد الأذكياء". إعداد تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص167.

[2]- الصحن، محمد، فريد. "التسويق".- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص276.

[3] -Goffin, K., New, C. "Customer support and new product development". International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 3, 2001, P 275.

[4]- توفيق، جميل.عادل حسن. "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص252.

[5]- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص27.

ب- تقليل مستوى المخاطرة المتولدة من التعامل مع الشركة للمرة الأولى، والضّمان عادة يولد انطباع لدى العميل بأن الشركة جيدة بما فيه الكفاية لتضمن نتيجة عملها وتفي بوعودها.

ت- تسهيل عملية التواصل مع العميل، ويقدّم نظرة إيجابية عن المنتج عند الحديث بين العميل وأصدقائه، خاصة عند التطبيق الصحيح للضّمان.

3- أهداف الضّمان:

يمكن لسياسة الضّمان أن تحقق أهدافاً ترويجية تتمثل بزيادة حجم المبيعات، ويمكن أن تحقق حماية المنتِج من المتطلبات غير المشروعة الصادرة عن العملاء. وتتمثّل أهداف الضّمان بالتالي:

1- الهدف الترويجي:

إذا كان المنتج يميل إلى تحقيق الهدف الترويجي في سياسة الضّمان فيجب صياغة الوثيقة الخاصة بالضّمان بحيث تتضمن[1]:

أ- طول مدة الضّمان: يكتسب المنتِج ميزة تنافسية من خلال تقديم فترات أطول من الضّمان. لذا يقوم المنتِج بإطالة مدة الضّمان إلى أطول مدة، قياساً بفترات الضّمان الممنوحة للسلع المنافسة، إذا كان يبغي تعزيز الهدف الترويجي. حيث تعتبر مدة الضّمان عامل إغراء كبير يؤدي دوراً مهماً في التأثير على قرار العميل بالشراء، إذ يرغب العميل دوماً بالاطمئنان على كفاءة أداء السلعة، فهو يعتقد أن المنتِج الذي يطيل مدة الضّمان إنما هو واثق تمام الثقة بأن سلعته على مستوى عال من الجودة، فالجودة ومدة الضّمان تتناسبان تناسباً طردياً عند تفاعل الأفكار الخاصة بالشراء في ذهن العميل.

ب- شمولية الضّمان: تعزيزاً للهدف الترويجي، يحتاج المنتج أن يشمل بالضّمان جميع أجزاء السلعة ويبتعد عن أسلوب إعطاء ضمانات جزئية.

يعتمد تحقيق الأهداف الترويجية في سياسة الضّمان على إمكانات وقدرات المنتِج ذاته في أداء هذه الخدمات، ومنها توفر العنصر الفني وقطع الغيار.

2- الهدف الحمائي:

إذا كان المنتِج يهدف من وراء إتباع سياسة الضّمان تحقيق الهدف الحمائي فما عليه إلا القيام بالإجراءات التالية عند صياغته لوثيقة الضّمان[2]:

أ- تقليل مدة الضّمان: قد يميل المنتِج إلى حماية نفسه من النفقات المصروفة على تصليح السلعة المعيبة، فيلجأ إلى تقليص مدة الضّمان إلى أقصر فترة ممكنة. وبطبيعة الحال كلما قلت مدة الضّمان كلّما قلَّ احتمال تعرض السلعة للعطل والعكس صحيح.

---

[1]- العسكري، أحمد، شاكر. مرجع سابق، ص180-181.

[2]- عبد الفتاح، محمد، سعيد. "التسويق". ط5، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1995، ص 712-713.

إذاً يتضح أن تقليل مدة الضّمان (من وجهة نظر المنتجين) يؤدي إلى اعتناء العميل بالسلعة واستخدامها بالشكل الصحيح، وتخفيف عبء التكاليف التي يتحملها المنتجون في تصليح السلع المعيبة.

ب- تجزئة الضّمان: يفضل المنتِج تجزئة الضّمان بحيث يشمل أجزاء محددة بالسلعة، ولربما يقتصر على الأجزاء التي تقل فيها احتمالات العطل، وهذا يعني أن المنتِج له ميل واضح نحو تحقيق الأهداف الحمائية. لقد بات واضحاً أن المنتجين الراغبين في حماية أنفسهم من تكاليف خدمة الضّمان (أجور العمل، قطع الغيار) يلجؤون إلى تجزئة الضّمان وتقليل مدته. ومن الممكن معرفة ميل المنتِج نحو تحقيق الأهداف الحمائية أو الترويجية أو كلاهما معاً من خلال وثيقة الضّمان.

4- أسباب إتباع سياسة الضّمان:

إن الأسباب التي تدعو المنتجين إلى إتباع سياسة الضّمان يمكن توضيحها بالحالات التالية:

1- تقليد المنافسين.

2- عندما يكون المنتِج واثقاً تمام الثقة من جودة منتجاته.

3- عند توفر العنصر الفني المتخصص، وتوفر قطع الغيار اللازمة للتصليح.

4- إذا كانت طبيعة السلعة من النوع الذي يتأثر بالتخزين والعملاء يعرفون ذلك. لذا يحرص المنتِج على تثبيت تاريخ الإنتاج على العبوة أو الغلاف، كما في السلع الغذائية.

5- حين يستخدم المنتِج نظام الفحص بالعينة في إجراء السيطرة على النوعية.

6- إذا كانت السلعة جديدة ولأول مرة تغزو الأسواق، فإتباع سياسة الضّمان في هذه الحالة يخلق لدى العميل الثقة بهذه السلعة.

بالإضافة إلى أنّ خدمات ما بعد البيع قد تزيد من نسبة نجاح المنتجات الجديدة[1] وقبولها من قبل العملاء.

7- عندما لا تتوافر لدى العميل الصناعي الخبرة الكافية لفحص السلع والتأكد من مواصفاتها وخصائصها ومستوى أدائها، فيقوم المنتِج بضمانها ليطمئن العميل الصناعي على مواصفات السلعة وكفاءتها.

5- عيوب خدمة الضّمان:

يؤخذ على سياسة الضّمان ما يلي[2]:

1- عدم وضوح وثيقة الضّمان في بعض الأحيان.

2- معظم الضّمانات فيها حماية للمنتِج أكثر من العميل.

3- لا يشمل الضّمان الأعطال الناجمة عن سوء الاستخدام غير المقصود.

(1)- Goffin, K., New, C: Opt–cit, p 136

(2)- توفيق، جميل. عادل حسن. مرجع سابق، ص253-256.

4- في كثير من الأحيان تتوقف قيمة الضّمان على اسم وشهرة المنتِج وقدرته المالية على الوفاء بالتزاماته. أمّا في حال كان المنتِج غير معروف، فمهما كان الضّمان الذي يقدمه قوياً ينظر إليه العميل بعين الشّك.

يتضح أنه على الرغم من هذه العيوب هناك بعض الحالات التي تكون فيها الضّمانات التي تقصد الترويج للمبيعات هي جزء من برنامج المبيعات، والضّمان يقضي عن إعراض العميل عن المنتَج وخاصة الغالي الثمن أو السريع التلف، ويساعد على فتح أسواق جديدة أمام الشركة.

ثالثاً: خدمات الصيانة وقطع الغيار:

أدى انفتاح الأسواق وازدياد المنافسة بين الشركات إلى إلغاء الكثير من الفوارق بين المنتجات مما دفع الشركات للتركيز على إيجاد مميزات تنافسية تنفرد بها عن الشركات الأخرى، ومن تلك الميزات توفير الصيانة الجيدة وقطع الغيار للمنتجات المباعة.

أصبح العميل في ظل انعدام الفوارق الواضحة بين المنتجات يلجأ إلى المقارنة بين المنتجات باستخدام عناصر أخرى غير الضّمان مثل الصيانة وقطع الغيار. لذا يكثر سؤال بعض العملاء وتركيزهم على معرفة معلومات متكاملة عن دور الشركة في توفير صيانة متميزة وتوفير قطع غيار لمنتجاتها بأسعار معقولة وخلال مدة وجيزة.

1- تعريف الصيانة:

تعرف الصيانة على أنها: عملية إبقاء السلعة أو المعدات تعمل في حالة جيدة. لذا يحرص المنتِج دوماً على التأكيد بأن خدمات الصيانة مستمرة لطوال عمر السلعة الخدمي أو طالما أن السلعة بيد العميل الأخير أو العميل الصناعي، وهو ملزم بتقديم هذه الخدمات للعميل مجاناً خلال مدة الضّمان، ولقاء أجور يتحمل كلفتها العميل بعد انقضاء مدة الضّمان. لهذا التأكيد والالتزام أثر بالغ الأهمية في تعزيز الموقع التنافسي للشركة.

إذاً تهدف خدمات الصيانة إلى التنبيه المسبق لوقوع الحوادث، والعمل على تلافيها وهذا النوع من الصيانة يسمى بالصيانة الوقائية. أما الصيانة التي تتم بعد وقوع الحادث تدعى الصيانة العلاجية.

يرجع الاهتمام المتزايد بالصيانة إلى الأسباب التالية[1]:

1- زيادة درجة تعقيد المعدّات والأجهزة والآلات.

2- زيادة درجة المكننة والأتمتة.

3- تزايد حدة المنافسة.

[1]- فاخوري، هايل، يعقوب. حمود، خالد، كاظم. "إدارة الإنتاج والعمليات". ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001، ص115.

2- تسعير خدمات الصيانة وقطع الغيار:

يشكل تقديم خدمات الصيانة وقطع الغيار أحد عوامل الجذب للسلعة إذا ما تمت تأديتها بالكفاءة المطلوبة وبالسعر المناسب. ويتوقف نجاح سياسة خدمات الصيانة وقطع الغيار التي يقدمها المنتِج على ما يلي:

1- مدى كفاءة ورش التصليح والكوادر الفنية المتخصصة التابعة للمنتِج في تأدية هذه الخدمات.

2- مدى توفر قطع الغيار اللازمة لعمليات الإصلاح.

3- طريقة تسعير خدمات الصيانة وقطع الغيار. فقد يقوم المنتِج بتسعير هذه الخدمات إمّا على أساس تكلفتها الحقيقية بدون أية إضافات، أو على أساس الكلفة الحقيقية لهذه الخدمات مضافا لها هامش ربح محدد.

ففي الحالة الأولى: يستطيع المنتِج تحقيق أهدافه الترويجية من خلال زيادة حجم مبيعاته، ولكنه قد يتحمل تكاليف ليست قليلة وليس بمقدور الأرباح الناتجة عن الزيادة في المبيعات تغطيتها نتيجة سوء استعمال العميل للسلعة باعتبار تكاليف صيانتها رخيصة. أما في الحالة الثانية: سيحقق المنتِج إيراداً يعزز مركزه المالي، ولكن ذلك سينعكس سلباً على حجم مبيعاته[1].

3- فوائد خدمات الصيانة وقطع الغيار:

تحقق خدمات الصيانة وقطع الغيار مجموعة من الفوائد لكل من الشركة والعميل، وأهم هذه الفوائد:

1- بالنسبة للعميل:

أ- حياة أطول للمنتَج، وبالتالي الحصول على قيمة أفضل مقابل المبلغ المادي المدفوع للحصول على المنتَج.

ب- تفادي الأعطال المفاجئة والتي قد تربك نشاطه مثل: عطل السيارة وهو مسافر، أو تعطّل الفرن أو الثلاّجة.

2- بالنسبة للشركة:

أ- تكتسب الشركة ميزة تنافسية تغني عن اللجوء إلى تخفيض السعر.

ب- تفادي قطع الغيار غير الأصلية التي قد تتسبب في تقصير حياة المنتَج.

ت- تفادي لجوء العميل إلى عمال إصلاح وصيانة من خارج الشركة ولا يملكو ن الخبرة اللازمة أو التأهيل المناسب ويلقون تبعة فشلهم في عدم القدرة على إصلاح المنتَج على رداءة المنتَج ذاته.

ث- تأكيد ارتباط العميل بالشركة وعكس صورة ايجابية عن تعامل الشركة معه بعد البيع، وعدم انتهاء العلاقة بمجرد البيع مما يزيد من درجة ولائه للشركة.

[1]- العسكري، أحمد شاكر. مرجع سابق، ص185.

* رغم الفوائد التي تقدمها خدمات الصيانة وقطع الغيار، إلا أن الشركة ستفقد هذه الفوائد وبالتالي عملائها في بعض الحالات، منها:

1- التأخير أو عدم تلبية طلبات العملاء من الصيانة وقطع الغيار.

2- إذا كانت تكاليف الصيانة وقطع الغيار باهظة الثمن.

3- عدم توفر الكادر المتخصص بتقديم خدمات الصيانة وقطع الغيار.

إذاً يعتبر توفير قطع الغيار من قبل الشركة أمراً صعباً إذا كان تواجد وكلائها المعتمدين يمتد على رقعة جغرافية واسعة، حيث من الصعب توفير قطع الغيار في كل الأوقات وفي كل الأماكن. كما تواجه الشركة مشكلات توفير قطع الغيار في حالة إنتاجها لأصناف متعددة من المنتجات، أو تركيبة المنتَج تحوي عدة أجزاء.

4- مقارنة بين خدمات الضّمان وخدمات الصيانة:

الجدول(1): الاختلاف بين خدمات الضّمان والصيانة

خدمة الضّمان	خدمة الصيانة
محددة بمدة زمنية، تبدأ من لحظة الشراء ولغاية المدة المحددة في وثيقة الضّمان.	غير محددة بمدة زمنية، تبدأ بعد انتهاء مدة الضّمان ولا تنتهي إلا بانتهاء عمر السلعة.
خدمات تقدم للعميل مجاناً ويتحمل تكلفتها المنتِج.	خدمات يتحمل تكاليفها العميل.
خدمات تصليح تقدم في حال كون العطل ناتج عن استخدامٍ طبيعي أو خطأ مصنعي.	خدمات تصليح تقدم مهما كانت الأسباب وحسب طلب العميل.

(المصدر: العسكري، أحمد شاكر. مرجع سابق، ص185).

رابعاً: معالجة شكاوي العملاء:

تسعى خدمات ما بعد البيع إلى الاستجابة لشكوى العملاء، وإنعاش المحاولات الرامية إلى حل مشكلات العملاء التي إذا لم تحل ستجعل العميل غير مرتاحاً وغير راضياً. لذا تسعى خدمات ما بعد البيع إلى استعادة رضا العملاء على المستوى الذي كان عليه قبل حدوث المشكلة[1].

1- أهداف خدمة معالجة شكاوي العملاء:

تهدف الشركات من خدمة معالجة شكاوي العملاء إلى:

1- المحافظة على عملائها.

2- كسب عملاء جدد.

3- اعتبار شكاوى العملاء مصدراً للمعلومات أو الاقتراحات لتحسين جودة خدماتها.

[1] -Gronroos, C. "Service Management and Marketing -A Customer Relationship Management Approach". 2nd ed, Wiley, Chichester, 2000, p 213 .

تعتبر شكوى العميل فرصة من الفرص المتاحة أمام الشركة لتحويل عميل غير سعيد أو راضي إلى عميل يكن للشركة الكثير من الولاء، بل من المكن أن يصبح سفيراً للشركة بإحضاره لعملاء جدد يتعاملون معها. أما ربحية أو خسارة عميل فيعتمد على أسلوب الشركة في التعامل مع شكوى العميل. الحقيقة أن هناك عدد من الشركات التي تعتقد أن عدم استلام شكاوي من العملاء يعني أنهم راضون، وهذا خطأ كبير، لأنه قد يتقدم عدد قليل من العملاء بشكاوي بينما غالبية العملاء لا يتقدمون بشكاوي يمتنعون عن التعامل مع الشركة بهدوء.

تؤكد الكثير من الدراسات أن غضب العميل لا يعني فقدانه، بل /95%/ من العملاء غير الراضين يعاودون التعامل مع الشركة مرة أخرى إذا تم حل مشكلاتهم بسرعة وبطريقة مرضية.

وتؤكد دراسات أخرى أنه من كل / 10/ عملاء يشتكون، هناك /7/ عملاء سوف يعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى إذا تمت معالجة شكواهم بما يحقق رضاهم. ويرتفع الرقم إلى / 9/ عملاء إذا تمت معالجة الشكوى في وقتها وبدون تأخير[1].

لذا فمن خلال معالجةٍ فعالةٍ وعادلةٍ لشكاوي العملاء تستطيع الشركة أن تحافظ على ولاء عملائها، كما يصبح لديها إمكانية كبيرة لكسب عملاءٍ جددٍ من خلال السمعة الجيدة التي تنتشر عنها. فما هي خطوات معالجة شكاوي العملاء؟

2- خطوات معالجة شكاوي العملاء:

لا يتقدم الكثير من العملاء بشكواهم عن عدم الرضا عن سلع وخدمات الشركة لأنهم يعتبرون أن تقديم الشكوى مضيعة للوقت وبأنه لن يهتم بشكواهم أحد، أو لعدم معرفتهم بالمكان الذي تقدم فيه الشكوى، أو لارتباطهم بعلاقات صداقة مع الأشخاص القائمين على تقديم الخدمة فيشعرون بالحرج من الشكوى عليهم. إلا أن هناك أسباب تزيد من رغبة العميل في تقديم شكواه مثل: كثرة تضرره، أهمية السلعة بالنسبة له، الخسارة المالية التي يتعرض لها.

تقوم الشركة في سبيل معالجة شكاوي العملاء بمجموعة من الإجراءات هي:

1- الإجراءات الخارجية: (بين الشركة والعميل) وتشمل:

أ- الاعتراف بالخطأ عند التأكد من وجوده.

ب- الاعتذار من العميل بأدب، وإشعاره بالاهتمام بشكواه.

ت- التفاعل مع العميل من خلال الاستماع إليه، وعدم مقاطعته، وعدم التجادل معه.

ث- إيجاد حل لمشكلة العميل وبسرعة.

ج- التوضيح للعميل عن كيفية حل مشكلته وعدم إعطائه وعوداً لا يمكن الوفاء بها.

ح- إبقاء العميل على إطلاع ومعرفة بتقدم سير العمل بحل مشكلته.

[1]- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص40.

خ- أخذ التعويض المالي بعين الاعتبار أو إعادة الإصلاح لتفادي أي مشكلات قانونية.

د- العمل على تطبيق التحسينات اللازمة لمنع المشكلة من التكرار.

ذ- نشر الخبر عن الشكوى ونتائج المعالجة ليتعلم منها الجميع.

ر- التواصل المستمر مع العملاء حتى ولو لم يتقدموا بشكاوى. تستطيع الشركة التواصل مع عملائها الحاليين وخدمتهم والإجابة على تساؤلاتهم عن طريق الهاتف، الأمر الذي يزيد مستوى رضاهم عن الشركة وعن خدماتها[1].

2- الإجراءات الداخلية: (ضمن الشركة) وتضم:

أ- تحسين طرق جمع الشكاوي، من خلال صناديق الاقتراحات أو الهاتف المجاني.

ب- الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالشكاوي.

ت- تقديم تقرير أسبوعي إلى إدارة الشركة عن شكاوي العملاء وكيفية معالجتها.

ث- تحليل أسباب الشكاوي وتقديمها بتقرير إلى إدارة الشركة.

ج- العمل على تلافي ومنع حدوث أو تكرار الأخطاء التي أدت إلى الشكاوي.

3- طرق وأساليب التواصل مع العملاء والاستجابة لشكاويهم:

تختلف طرق وأساليب التواصل مع العملاء والاستجابة لشكاويهم، حيث تأخذ أشكالاً عديدة منها:

١ -الاتصال المباشر مع العملاء: عن طريق زيارة العميل في مكان إقامته (لإصلاح غسالة مثلاً). أو زيارة العميل لمقر الشركة أو لأحد فروعها، كما في مراكز صيانة السيارات، البنوك، مكتب البريد...الخ. وتركز الشركات في هذه الحالة على ضرورة وجود بيئة مريحة للعميل عند زيارته أو مراجعته لمقر الشركة، والعمل على تدريب موظفيها على طريقة التعامل مع العملاء.

٢ -الاتصال بالرقم المجاني: تخصص الشركة رقم هاتف مجاني لتلقي شكاوي العملاء والإجابة على استفساراتهم واستقبال مقترحاتهم. وهذا يتطلب من الشركة تدريب فريق من الموظفين على طريقة التعامل مع العملاء هاتفياً.

٣ -شبكة الإنترنت: نتيجة تزايد عدد المتعاملين بأجهزة الحاسب بدأت الشركات بتقديم خدمات متميزة من خلال شبكة الانترنت، مثل تقديم معلومات حول كيفية استخدام المنتجات، تنبيهات وتحذيرات، وتقديم رقم الاتصال المجاني للاستفسار عن أي مشكلة في السلعة...الخ.

يحقق الاتصال عن طريق الشبكة مزايا متعددة للعميل منها:

أ- السماح له بالاتصال مع الشركة في أي وقت.

ب- ضغط أقل على خطوط الهاتف.

[1] -Kotler, Ph., Armstrong, G. "Principle of Marketing". Person Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004, P 594.

ت- إمكانية التجاوب السريع للشركة مع العميل، مما يؤدي إلى تحقيق رغبته في الحصول على خدمة متميزة.

ث- أقل جهد من البريد العادي، مع تأكيد وصول الرسالة وعدم فقدانها.

خامساً: خدمات الفوترة(تقديم الحساب للعملاء):

في معظم الأحيان تأتي مرحلة تقديم الفاتورة كنهاية تجربة مع الشركة. فقد يكون العميل راضيا عن كل الأداء المقدم من قبل الشركة، لكن الصورة تنعكس تماماً عند تقديم فاتورة غير واضحة أو خاطئة أو غير مكتملة. لذا يجب أن تهتم الشركة بتقديم الفاتورة في الوقت والسرعة والدقة المطلوبة التي تكفل عدم إضاعة وقت العميل.

تتبنى اليوم الشركات طرقاً حديثةً جداً لتسهيل عملية تقديم الفاتورة كجزء من خدمة العملاء، بهدف تقديم التسهيلات للعملاء أثناء تعاملهم مع الشركات. فقد تعددت الطرق في بيان الحساب المقدم للعملاء وكم كلفة الخدمة أولاً بأول. فمثلاً: انتشرت في عدة دول بطاقات الاتصال المدفوع مقدماً وأما السبب في ذلك فهو رغبة الكثير من العملاء في أن يكون اقتصادياً باستخدامه للهاتف.

فعند استخدام هذه البطاقة يمكن للعميل أن يعرف الكترونياً كم بقي له من المبلغ المدفوع مسبقاً عند شرائه لهذه البطاقة، حيث تخبره الخدمة الالكترونية أثناء المكالمة أنه بناء على الرصيد المتبقي يمكن الاتصال عدة دقائق، وهنالك رسالة صوتية أخرى تخبر كم باقي من الوقت. بمعنى أخر تخبر الخدمة الالكترونية كم الحساب المتبقي للعميل، وكم تكلف العميل لغاية الآن.

ولم تتوقف تكنولوجيا المعلومات عند هذا الحد. بل أخذت الفنادق العالمية تقدم خدمة الفاتورة أو كشف حساب العميل من خلال التلفزيون الموجود في غرفة العميل.

إن معظم الفنادق وشركات تأجير السيارات اخترعت طرقاً جديدةً تقوم بأخذ البيانات الموجودة على بطاقة الائتمان أو الصرف ثم تقوم بإرسال كشف الحساب عن طريق البريد العادي أو الالكتروني.

سادساً: الخدمات الاستشارية:

في حالة تقديم الخدمات الاستشارية فان الأمر يبدو أوسع من خدمة تقديم معلوماتٍ بسيطةٍ استجابةً لسلوك العميل، وخاصة للسلع ذات الخطورة المدركة العالية أو ذات المواصفات الفنية غير الواضحة للعميل.

إن الهدف من الخدمة الاستشارية هو تعريف العميل بالمشكلات التي يواجهها، ثم اقتراح الحل بما يلائم الاحتياجات الدقيقة له، في هذه الحالة تقوم الشركة بتحليل أعراض المشكلات التي تواجه العميل، ثم تعلمه بتشخيصها لمشكلته، ثم تعلمه بأي طريقة سوف تقوم بحلها، بالإضافة للتكاليف المترتبة على حل المشكلة تماماً.

تتوجه جميع الشركات التي تخدم قطاع العميل الصناعي بهذه الخدمة التي تتراوح من خدمات إدارية وحتى خدمات تقنية استشارية عندما تتعامل في تسويق وبيع معداتٍ صناعيةٍ باهظة الثمن. إذ يقوم فريق من المهندسين المختصين بدراسة وتحليل حالة العميل ثم يعرضون عليه بدائل متنوعة من مجموعة المعدات التي تلائم احتياجات عمله. وفي بعض الأحيان تكون هذه الخدمة مجانية على أمل عقد صفقة مبيعات[1].

وتتعدد الأمثلة على تقديم الاستشارات فقد تكون:

1- بيان التكاليف المترتبة عن معالجة الخلل قبل إصلاحه. كما في الحالة العملية التالية:
بعض مراكز الصيانة في شركات السيارات تقوم بعمل فحص أولي يتم فيه معاينة جميع المشكلات الموجودة في السيارة والكلفة المتوقعة لإصلاحها، وتقديم هذه المعلومات على شكل تقرير قبل موافقة العميل على البدء بعملية الصيانة.

2- تقديم استشارات مالية وإدارية، أو اقتراحات تكنولوجية. من شأنها أن تقلل التكاليف لدى العميل. كما في المثال العملي التالي:
تقوم الشركات التي تتعامل بتقنيات توفير الطاقة الكهربائية باستهداف عملائها من خلال عمل دراسة شاملة لبيان نقاط استهلاك الطاقة الكهربائية وتقديم تقرير بتكاليف استهلاك الطاقة، ثم بيان الاقتراحات من أجهزة ومصابيح توفير الطاقة الكهربائية وتقديم تقرير بقيمة الوفر المالي الذي سيحققه العميل من استخدام هذه الأجهزة والمصابيح، وفترة استرداد القيمة المدفوعة للأجهزة من قيمة المبلغ الذي يتم توفيره نتيجة الاقتصاد بالطاقة الكهربائية.

3- فحص وتقييم الحالة للكشف عن مشكلة يواجهها العميل قبل البيع. مثلاً:
تقوم شركات بيع أجهزة تنقية المياه بعمل فحص مجاني على المياه الموجودة في خزانات العميل وإخباره بمستوى الشوائب الموجودة في مياه الشرب وأضرارها الصحية والأمراض التي قد تسببها هذه الشوائب ثم تقديم عدة بدائل من فلاتر الماء وأجهزة التنقية.

4- تحسين إجراءات العمل عند العميل وبيان اقتراحات جديدة لتحسين الإنتاجية. وعلى سبيل المثال:
نجد أن أول خطوة تقوم بها شركات البرمجيات التي تقدم برامج محاسبية أو إدارية أو تقنية للعميل الصناعي، هي تحليل وضع العميل من حيث إجراءات العمل المتبعة لديه والتوصل إلى فهم طبيعة عمله وأي مشكلة تواجهه ثم تقوم هذه الشركات باقتراح تصميم برنامج حاسوبي يلائم متطلبات العميل.

[1]- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص18.

سابعاً: خدمات التوصيل والتسليم في الوقت المحدد والتركيب والتدريب:

يظهر من بين المجالات التقنية لخدمات ما بعد البيع تكفّلها بتوصيل منتجات عملائها إذا كانت هذه المنتجات من الحجم الكبير أو تحتاج تقنيات معينة في نقلها، كذلك تركيب هذه المنتجات في أماكن العملاء إذا كانت تتطلب تقنية معينة.

بالإضافة إلى تدريب العملاء على كيفية استخدام المنتجات المعقدة.

1- خدمة التوصيل:

تقدم بعض الشركات خدمة توصيل المنتَج إلى الوجهة التي يطلبها العميل وذلك سعيا نحو إرضائه وتقديم خدمة أفضل. فالكثير من بائعي الأجهزة المنزلية الكبيرة مثل: الثلاجات، وقطع الأثاث والمعدات الصناعية الضخمة، يبادرون إلى توصيل تلك المنتجات إلى المكان الذي يرغب العميل بوجودها فيه.

وتزداد رغبة العميل في هذه الخدمة بسبب حاجة المنتَج إلى وسيلة نقل مناسبة لا تتوفر للعميل دائماً، أو تكلف العميل مبلغاً من المال للحصول عليها، إضافة إلى الوقت المهدور بحثاً عنها[1].

2- التسليم في الوقت المحدد:

يترقب العميل وصول طلباته في الوقت المحدد والمتفق عليه بينه وبين المنتِج. ويعتبر التسليم في الوقت المحدد أحد الأسس التي يستند عليها المنتِج أو البائع في عروضه البيعية، وخاصة أنه كلما زادت نسبة تأخر التسليم عن الوقت المحدد كلما زاد احتمال فقدان الشركة لسوقها أو دفعها غرامات تأخير كبيرة. لذلك من الضروري أن يلتزم المنتِج أو البائع بتسليم العميل لطلباته في الوقت المحدد[2].

3- خدمة التركيب:

تحتاج العديد من منتجات الشركة إلى فنيين مختصين لتركيبها، من أجل ضمان سلامة التركيب من النّاحية الفنّية وسلامة الأداء، باعتبار أن تركيبها من قبل أفراد عاديين قد يسبب الكثير من المشكلات والأعطال الناتجة عن سوء التركيب. لذلك تحرص الشركات على تركيب سلعها في منازل العملاء أو مصانع العملاء الصناعيين حفاظاً على سلامة سلعها وسمعتها في السوق.

ومن الأمثلة على السلع التي تحتاج إلى خبرة فنية في التركيب: الأجهزة الالكترونية وآلات المصانع والأجهزة الطبية وأجهزة التكييف...الخ. وتزداد رغبة العميل في هذه الخدمة بسبب عدم معرفته بطريقة التركيب ورغبته في تفادي الأخطاء التي من الممكن أن تحدث خلال عملية التركيب.

[1]- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص29.

[2]- بريننان، تشارلز. "من التسويق إلى البيع". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة السادسة، العدد الثامن، نيسان، 1998، ص7.

4- التدريب على الاستخدام السليم للسلعة:

تحتاج بعض السلع إلى التدريب سواء من أجل التشغيل، أو الاستخدام، أو بعض أعمال الصيانة البسيطة. الأمر الذي يدفع المنتِج إلى تقديم هذه الخدمة أملاً في تقليل نسبة المطالبة من قبل العملاء بالتصليح، وخصوصاً في فترة الضّمان.

إذاً تهدف هذه الخدمة إلى تدريب العملاء وعمالهم أو موظفيهم على كيفية استعمال بعض السلع بطريقة سليمة والاستفادة من مزاياها وخصائصها والحصول على أكبر المنافع الممكنة منها.

يتم التدريب بشكل مباشر على السلع أو من خلال ندوات متخصصة [1] ويكون إما في مراكز الموردين وبشكل مباشر على السلع أو في مراكز تدريب خاصة أو في أماكن العملاء، وفي حالة ضرورة توفر إمكانات بشرية أو فنية معينة يتم التدريب في ورش أو أقسام تابعة للمنتِج. ومن الأمثلة على السلع التي تحتاج إلى تدريب على كيفية استعمالها: الأجهزة الطبية، الطائرات، البواخر، والمفاعلات النووية...الخ.

ثامناً: <u>إزالة الأعطال والإصلاح</u>:

تقوم الشركة بإزالة أعطال منتجات عملائها في أماكنهم، أمّا إذا كان العطل كبيراً وجب نقل المنتَج إلى ورشات الشركة، أو إلى الوكلاء المعتمدين من أجل إصلاحه.

1- إزالة الأعطال:

تتطلب هذه الخدمة وجود شخص تقني مستعد باستمرار للإجابة على الطلبات المفاجئة للعملاء، بحيث يكون تدخله سريع وفي أماكن تواجد المنتَج. وتقدَّم بالمقابل أو مجاناً تحت اسم الضّمان.

<u>ترتكز سياسة إزالة الأعطال حسب نوعية الآلة على:</u>

أ- دراسة طرق إزالة الأعطال حسب نوعية الآلة.

ب- اختيار شخص مؤهل لتقديم هذه الخدمة يقوم بالرد على الطلبات التي تتم عن طريق الهاتف أو الرسائل، وذلك عن طريق طرح أسئلة دقيقة وواضحة على العميل لتسهيل تشخيص العطل، ومن خلال بعض الإجابات يتم تحديد فيما إذا كان الطارئ ضروري يستدعي الذهاب والتنقّل لإزالة العطل، أو إذا كان الطارئ قليل الأهمية يمكن معالجته من خلال إعطاء العميل بعض التعليمات دون أي تنقّل.

2- الإصلاح:

تعد هذه الخدمة أكثر تقنية من خدمة إزالة الأعطال، ولكنها تأخذ نفس مسارها إذا كان الإصلاح سيتم في مكان استعمال المنتَج، أما إذا كان الإصلاح يتطلب تجهيزات خاصة فإنه يتم في مراكز الشركة المخصصة للإصلاح. وبما أن هذه الخدمة وجدِت لخدمة العملاء، لذلك يجب أن تقدّم ضمن فترة الضّمان أو خارجها بشكل جيد وفي الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل.

---

(1)- ديوب، محمد، عباس. "<u>إدارة التسويق</u>". مرجع سابق، ص272.

تعتمد عملية الإصلاح على النقاط التالية [1]:

أ- المعرفة الدقيقة للآلات، الأمر الذي يسهّل عملية الإصلاح.

ب- دراسة الطرق والمناهج الخاصة بالإصلاح وكذلك الأدوات المخصصة لذلك.

ت- المدة الزمنية المتعلقة بمختلف عمليات الإصلاح.

ث- تحضير قطع الغيار.

ج- الاستعمال الصحيح لأدوات الإصلاح لتفادي إتلاف الآلة.

ح- قبل البدء بالإصلاح يجب تنويه العميل إلى نوعية العمليات الضرورية التي سوف يتم إجراؤها على الآلة، وكذلك تحديد تكلفة ومدة الإصلاح.

تاسعاً: تبديل وإعادة السلعة المعيبة:

يعطي المنتِج الذي يثق تمام الثقة بجودة منتجاته العميل كامل الحرية في ترجيع أو تبديل السلع المعيبة التي يشتريها. لذلك يتردد العميل كثيراً في الشراء من الشركات التي لا تقدم خدمة التبديل أو الترجيع، وبالتالي يمكن اعتبار هذه الخدمة من عوامل المفاضلة في الشراء.

تمثل المردودات والمرتجعات من السلع مشكلات ليست صغيرة بالنسبة للشركة، خاصة وأن الكثير من العيوب التي بسببها ترد البضاعة لا تكون قاطعة وبالأخص عندما لا يرضى العميل عن أداء سلعة معينة، أو عندما يشتري منتجاً بغرض إعادة البيع وينتهي تاريخ صلاحيته.

لذلك تضع الشركات سياسات مكتوبة تحدد فيها شروط قبول المردودات والمرتجعات، وطريقة الرّد، والمدة التي يسمح فيها قبول المردودات والمرتجعات، والسعر الذي تردّ به السلع...الخ. وتختلف هذه السياسات بين السلع المعروفة في السوق والسلع الجديدة التي تحتاج إلى سياسة مردودات مرنة.

عاشراً: الخدمات الاستثنائية أو الطارئة:

تقع هذه المجموعة من الخدمات خارج نطاق العمل الروتيني للخدمة، وتستخدم في بعض الأحيان كإحدى عوامل كسب رضا العملاء عندما تقدّم لهم خدمة تفوق توقعاتهم. فعندما تمنح الشركة العميل أكثر مما يتوقع فإنها تحصّنه ضد منافسيها الذين لايمتلكون أدواتها، فمثلاً: تستثمر شركات البريد الكبرى مثل UPS وFedEx نظماً متكاملة لتتبع خط سير الطرود البريدية، فتزيل عن عملائها القلق وتحرم منافسيها من سحب العملاء الذين يحظون بخدمات مميزة من خلال نظام معلومات منشور على الإنترنت ومتاح للعميل[2].

وتقوم معظم الشركات بإيجاد ما يسمى بخطط الطوارئ، وتدريب موظفيها لمواجهة أي نوع من المفاجآت.

[1] - Nivelle, N: Opt–cit, p 136-137.

[2]- سويفت، رولاند. مرجع سابق، ص5.

ومن الأمثلة على هذه الخدمات:

- التعامل مع الحالات الطارئة: فبعض شركات السيارات تقدم خدمات الجر في حال وقوع حادث مع العميل، بمجرد اتصاله معها من مكان وقوع الحادث.

- التعويض: وعلى سبيل المثال تقوم مراكز الصيانة في بعض وكالات السيارات بتقديم سيارة بديلة للعميل، لحين الانتهاء من إصلاح سيارته.

- معالجة أي خطأ تسبب فيه أحد موظفي الشركة، أو أي حادث عرضي أثناء تقديم الخدمة أو استعمال السلعة لأسباب خارجة عن إرادة الشركة.

حالة عملية[1]: شركة دي مار من الشركات التي تخدم التزامها مع العميل سواء كان ذلك التزام في تاريخ الانجاز أو السعر وذلك كجزء من تقديم خدمة متميزة لعملائها. يقول رئيس الشركة: اتفقنا مع إحدى أصحاب المنازل على تركيب وحدة تكييف مركزية لمنزله، ووضعنا للتركيب مبلغ وقدره/100دولار/ لتغطية استئجار الرافعة التي سوف تقوم بوضعه على سطح المنزل، ولكن ما حدث لم يكن بالحسبان، إذ أمطرت السماء بشكل غزير جداً في اليوم السابق للتركيب. وعندما حضرنا لإنجاز العمل كانت الأرض موحلة جداً، ولم يكن هناك طريق إسفلتي بجانب المنزل مما أعاق عمل الرافعة. ولأننا ملتزمون بموعد مع العميل في ذلك اليوم، فقد قمنا باستئجار طائرة هليكوبتر بكلفة/500دولار/ لترفع الوحدة وتضعها على السطح، وكان الجو ضبابياً ثم بدأت السماء تمطر ولكننا تمكنا من انجاز العمل وقمنا بتصويره على شريط فيديو وأعطينا نسخة منه للعميل.

عرض العميل علينا لاحقاً بعد رؤية الشريط أن يدفع نصف فارق التكلفة الإضافية الـ/ 400دولار/ ويتقاسمها معنا، ولكننا أردنا الالتزام بالاتفاق واعتذرنا عن ذلك وقمنا بتغطية المبلغ كاملاً.

قام العميل فيما بعد بعرض الشريط خلال حفلة لديه، وبعد رؤية العمل اتصل بنا ثلاثة عملاء محتملين للاستفسار. إحداهم عقد صفقة معنا على شراء وحدة تكييف/5 طن/، كان الربح منها /2.400دولار/ . فالاستثمار الذي دفعناه سابقاً /400دولار/ لخدمة العميل بشكل متميز قد نتج عنه ذلك الربح.

يجب على الشركات اختيار وتقديم السياسة التي تتناسب مع استراتيجياتها من بين السياسات المتعددة لخدمات ما بعد البيع، بحيث تضمن السياسة المختارة والمقدمة من قبل الشركة زيادة رضا عملاء الشركة، وزيادة أرباح الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.

[1]- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص24.

2- الإشراف على خدمات ما بعد البيع:

توكل بعض الشركات غيرها للقيام بخدمات ما بعد البيع، والبعض الآخر يرفض توكيل الآخرين بتأدية هذه الخدمات وذلك بسبب الأخطاء التي قد يرتكبها الوكيل [*] مع العملاء والتي تؤثر سلباً على صورة الشركة في نظر عملائها.

تقدم خدمات ما بعد البيع بشكل مباشر من قبل الشركة المنتِجة إما في مقر الشركة، أو في مراكز متخصصة في تقديم هذا النوع من الخدمات تتبع للشركة المنتِجة بشكل مباشر.

كما يمكن أن تقدم خدمات ما بعد البيع عن طريق الموزعين، أو من خلال مراكز متخصصة في تقديم خدمات ما بعد البيع لكنها مستقلة عن الشركة المنتِجة. أو عن طريق مزيج من الطرق السابقة[1].

2-1- أسباب توكيل خدمات ما بعد البيع للغير:

تختار الشركة بعض الوكلاء للقيام بخدمات ما بعد البيع لمنتجاتها في الحالات التالية [2]:

1- اتساع المنطقة الجغرافية التي تقوم الشركة بتغطيتها، وعدم تركز الطلب على خدمات ما بعد البيع في عدد محدود من المناطق.

2- عندما لا يتوافر لدى الشركة الكفاءات المتخصصة، والتجهيزات الضرورية اللازمة لتقديم خدمات ما بعد البيع، وعدم قدرة الشركة على امتلاك هذه التجهيزات لأسباب اقتصادية.

3- صعوبات التزود من قبل الشركة بقطع الغيار.

4- توكيل خدمات الإصلاح لمجموعة من الوكلاء، ومنح مجانية الإصلاح في فترة الضّمان فقط عن طريق الوكيل المفوض من قبلها.

2-2- تنظيم عملية توكيل خدمات ما بعد البيع:

إن اعتماد الشركة على أسلوب تفويض أو توكيل خدمات ما بعد البيع للغير يتطلب منها وضع سياسة واضحة للتوكيل تراعى فيها القواعد الأساسية التالية[3]:

1- أن تقوم الشركة بتفويض الجوانب التقنية لخدمات ما بعد البيع إلى الوكلاء، ولا تفوضهم حل مشكلات العملاء.

2- أن لا تبحث الشركة عن الوكلاء ذوي القدرات المنخفضة في تقديم خدمات ما بعد البيع.

3- أن تحرر الشركة شروط التعامل مع الوكيل في صيغة تعاقدية واضحة.

4- أن تقوم الشركة بالرقابة المستمرة على الوكيل للتأكد من مستوى جودة الخدمة الموكل بتقديمها.

---

[*]- يعتبر صلة الوصل بين المنتِج والعميل و يمثل المنتِج في السوق، وله القدرة والحرية في التفاوض مع العملاء على شروط البيع مثل الأسعار والخدمات ...الخ. بالإضافة إلى تقديم الدراسات والاقتراحات إلى المنتِج بخصوص كل ما يتعلق بالسوق والمنتَج و...الخ.

[1] - Loomba, A. "Linkage between product distribution and service support function". Inter national Journal of physical Distribution and Logistics Management. Vol. 26, No. 4, 1996 ,p 4-5.

[2] - Brucher, J: Op-cit, p 47.

[3] - Ibid ،p 48.

5- أن تقدم الشركة جميع الإمكانيات والمساعدات الفنية والبشرية إلى الوكيل، وعدم تركه يتخبط في المشكلات التي تواجهه مع العملاء وخاصة فيما يتعلق بتوريد قطع الغيار.

6- حث الوكلاء على طرح مشكلاتهم من أجل صياغة الحلول المناسبة لها.

2-3- شروط اختيار وكيل خدمات ما بعد البيع:

تواجه الشركة مشكلة البحث عن الوكيل الكفء القادر على تقديم الخدمات الموكلة إليه بشكل يعزز من سمعة الشركة ويحسّن من صورتها أمام عملائها.

يجب على الشركة عند اختيار الوكيل التأكد من بعض النقاط مثل[1]:

1- أن لا يكون لدى الوكيل نشاط تجاري يمكن أن ينافس به نشاط الشركة المانحة للتوكيل.

2- عدم قيام الوكيل بالتعاقد مع الشركات المنافسة في فترة عقده مع الشركة.

3- أن يكون الوضع المالي للوكيل سليم.

4- القيام باختبار مؤهلات الوكيل، ومؤهلات عماله.

5- التأكد من امتلاكه كل التجهيزات والأدوات الضرورية للقيام بالمهام المسندة إليه.

6- التأكد من إمكانيته على إعطاء المعلومات التي تحتاجها الشركة.

7- توضيح جميع الشروط اللازمة لأداء خدمات ما بعد البيع بالمجان، والحالات التي تقدم فيها هذه الخدمات بالمقابل.

إذاً نستنتج أنه لم يعد في الوقت الحاضر حصر تقديم خدمات ما بعد البيع من قبل الشركة المنتِجة أسلوباً مجدياً، خاصة وأن الكثير من منتجات الشركة تباع في أماكن بعيدة عن أماكن إنتاجها. كما نلاحظ في الآونة الأخيرة ازدياد الطلب على خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل الوكلاء بسبب: ازدياد حوادث سوء استعمال السلعة من قبل العملاء، وسوء تصميم المنتجات...الخ.

أمثلة:

بالنسبة للمنتجات في الميدان الصناعي، تقدّم خدمات ما بعد البيع من قبل المصنِّع(المنتِج).

بالنسبة للمنتجات من الأجهزة الكهربائية، تقدّم خدمات ما بعد البيع من قبل الموزع أو الوكيل المعتمد.

بالنسبة للمنتجات من الهواتف النقالة، تقدم خدمات ما بعد البيع من قبل مراكز مستقلة ومتخصّصة.

(1)- Ibid ،p 48-49.

المبحث الثالث: صعوبات ومزايا خدمات ما بعد البيع

تمهيد:

تمثل خدمات ما بعد البيع واحداً مهماً من الجوانب التسويقية لأي شركة تبحث عن النجاح والتفوق. ورغم الخصائص التي تتصف بها هذه الخدمات والمزايا التي تقدمها، فإنها تتعرض لصعوبات تعيق تقديمها بالشكل الأنسب، بالإضافة إلى أن هذه الخدمات لا تقدم مجاناً وإنما لكل منها تكلفة معينة.

سنتعرض في هذا المبحث إلى: صعوبات، مزايا، مردودية، وتكلفة خدمات ما بعد البيع .

1- صعوبة تقديم خدمات ما بعد البيع:

بالرغم من الأهمية المتزايدة لخدمات ما بعد البيع إلا أن هناك بعض العوامل التي أدت إلى صعوبة تقديم الخدمة وتعقدها مما أدى إلى زيادة الإنفاق عليها. ومن هذه العوامل:

1- إن امتلاك الشركة لمراكز تقديم خدمات ما بعد البيع في الأسواق يترتب عليه تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمارية ليست بقليلة. أو أن تعهد الشركة بأداء هذه المهمة إلى أحد المراكز المتخصصة في تقديم هذه الخدمات قد يعرض الشركة إلى فقدان سوقها إذا لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوبة منها على المستوى الذي يشبع رغبات العميل ويزيد من تمسكه بشراء السلعة مرة بعد أخرى[1].

2- تنصب جهود المصممين للمنتجات على جعلها بسيطة وسهلة الاستخدام لكنها قد تختفي وراءها تقنيات متطورة ووظائف معقدة[2] مما أدى إلى صعوبة القيام بخدمة ما بعد البيع، وضرورة توفر الأخصائيين اللازمين للقيام بهذه الخدمة.

3- عدم تركز الطلب على الخدمة في منطقة معينة، وانتشاره في جميع المناطق أدى إلى عدم إمكانية تأمين كميات كبيرة من قطع الغيار، و طول الوقت اللازم لتقديم الخدمة وخاصة في الضواحي.

4- عدم الاتفاق بين العميل ومن يقوم بالخدمة لتحديد الموعد المناسب لكل منهما للقيام بزيارة المندوب للعميل وتقديم الخدمة. الأمر الذي يؤدي إلى حضور المندوب أكثر من مرة إلى منزل أو محل العميل نظراً لعدم تواجده في بعض الحالات، وهذا يزيد النفقات في المال والوقت والجهد.

5- تعدد الوسطاء بين المنتج والعميل.

6- إن تقديم خدمة جيدة بعد البيع يتطلب وقتاً أطول: فبعض الشركات تضن بالوقت الذي يتطلبه تقديم الخدمة الجيدة. وترى أنه وقت طويل، وينظر موظفوها إلى أنه ليس لديهم الوقت الكافي لتقديم الخدمة، فما يواجهونه من ضغط عمل من أجل الإنتاج أو غيره يشغلهم عن خدمة العملاء.

7- الطبيعة البشرية: إذ يعتبر بعض الموظفين أن تقديم الخدمات للعملاء كسراً لكبريائهم وتصغيراً لشأنهم، فمثل هؤلاء الأشخاص لا يصلحون لتقديم الخدمات للعملاء.

---

[1]- العسكري، أحمد، شاكر. مرجع سابق، ص169.

[2]- عبد الرحمن، إيمان. "المرجع المختصر في الإدارة". شعاع للنشر والعلوم ، حلب، سوريا، 2005، ص127.

<u>2- مزايا خدمات ما بعد البيع:</u>

يتطلب تجاوز الصعوبات التي تعترض تقديم خدمات ما بعد البيع أن تتصف خدمات ما بعد البيع بمجموعة من الخصائص التي يمكن تلخيصها بالآتي:

1- الدّقة والحساسية: إن حدوث أي خطأ عند القيام بخدمة ما بعد البيع قد يؤدي إلى ضياع فرص تسويقية أمام الشركة، وتحملها خسائر ليست بقليلة.

2- الديناميكية: أي إن عملية تقديم خدمات ما بعد البيع هي عملية متطورة مادام المنتَج يتطور، ومستمرة مادام المنتَج بحاجة إلى خدمات. تؤمن خدمات ما بعد البيع تواصل مستمر بين الشركة وعملائها، الأمر الذي يمكن العملاء من الاستفادة القصوى من منتجات الشركة وبالمقابل تقديم الاقتراحات لتطوير هذه المنتجات.

3- السرعة: غالبا ما يكون العميل في أمس الحاجة إلى الخدمة، ويطلب تأديتها بسرعة. فمثلا: شركة Domino's pizza تؤمن وصول البيتزا خلال 30دقيقة، وعند عدم الوفاء بهذا الشرط تقوم بتخفيض السعر على السلعة. وإذا نظرنا إلى سوق السيارات فان متصدرها وهي شركة Toyota تطبق طريقة الخدمة (خلال يومين) وتضمن خلال هذه المدة إصلاح أية سيارة كانت، بينما تترك بعض الشركات الأخرى زبائنها ينتظرون أسابيع عديدة لهذا الأمر[1].

4- المصداقية: أي انه على مقدمي الخدمة أن يكونوا من الأشخاص الذين يتمتعون بالأمانة والأخلاق الحسنة، والحائزين على ثقة الشركة، نتيجة قدراتهم على تأدية الخدمات المطلوبة بالشكل والوقت المناسبين، وأسلوبهم الجيد في التعامل مع العملاء.

5- بقاء المنتِج عل اتصال مباشر ومستمر مع عملائه.

6- تكسب الشركة ميزة تنافسية: الكثير من الشركات بدأت بتقديم خدمات ما بعد البيع لمعرفتها بأن هذه الخدمات تكسبها ميزة تنافسية، وتساهم في الاحتفاظ بعملائها على المدى الطويل وهذا بدوره يمكّن الشركة من تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها التسويقية[2].

<u>3- مردودية خدمات ما بعد البيع:</u>

تساهم خدمات ما بعد البيع في إقامة علاقات طيبة بين الشركة وعملائها، وتساعد إدارة الإنتاج في الشركة على إدخال تحسينات على المنتجات نتيجة الملاحظات والآراء التي يبديها العملاء حول منتجات الشركة مقارنة بمنتجات المنافسين.

تبرز مردودية خدمات ما بعد البيع وفق جانبين هما [3]: المردودية الناتجة عن خدمات ما بعد البيع المقدمة مجاناً، والمردودية الناتجة عن خدمات ما بعد البيع المدفوع ثمنها.

---

[1]- كوتلر، فيليب. وآخرون. مرجع سابق، ص133-134.

[2]- Brotman, J . <u>"the new role of service in customer retention"</u>. Managing Service Quality. Vol. 4, No. 4 , 1994, pp53-56.

[3] - Nivelle, N : Opt–cit, p 177-178.

1- المردودية الناتجة عن خدمات ما بعد البيع المقدمة مجاناً:

وهي جميع الخدمات المقدمة مجاناً بهدف المحافظة على التعهدات التي تمت وقت البيع، أو المشار إليها في عقد البيع، مثل:

أ- خدمات الضّمان والتي تشتمل على تغيير قطع الغيار التالفة، ومصاريف اليد العاملة.

ب- إزالة الأعطال والإصلاح خلال مدة الضّمان.

2- المردودية الناتجة عن خدمات ما بعد البيع المدفوع ثمنها:

يجب أن تغطي خدمات ما بعد البيع المأجورة مصاريف وأعباء الخدمات المجانية المشار إليها سابقاً، وهذا يتم عن طريق الخدمات المقدمة خارج فترة الضّمان، مثل:

أ- بيع قطع الغيار.

ب- زيارات الصيانة الوقائية.

إن تحسين مردودية خدمات ما بعد البيع يتطلب السيطرة على المصاريف، والبحث عن خدمات وأنشطة جديدة ذات مردودية.

4- تكلفة خدمات ما بعد البيع:

تعطي خدمات ما بعد البيع الشركة أفضلية على غيرها من الشركات المنافسة. وإن تقديم هذه الخدمات لا يكون بدون تكلفة مادية، علماً أن الشركة تجني أرباحاً مادية كبيرة [1] مقابل ما تنفقه على خدمة عملائها بعد البيع، لأن ما تتكلفه الشركة هو عبارة عن استثمار مجدٍ سيكون له مردودة (فقد وجدت بعض الدراسات أن العائد على تكاليف معالجة الشكاوي يتراوح بين/ 50%-170%/ للخدمات البنكية، و/100%/ لخدمات السيارات)، لكن بعض الشركات تنظر فقط من زاوية التكلفة التي ستتحملها في سبيل خدمة العميل، لذلك فإنها تتلافى تقديم خدمات جيدة لعملائها ويغيب عنها أن الإبقاء على العملاء القدماء لا يكلفها الكثير مقارنة بالتكلفة العالية لجذب عملاءٍ جددٍ، حيث أن تكلفة الحصول على عميل جديد هي خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على عميل سابق [2]، هذا عدا أن هناك من الخدمات ما لا يكلف شيئاً، فالابتسامة في وجه العميل وشكره وغيرها، لا يكلف الشركة أي تكاليف إضافية[3].

تدعو بعض الآراء إلى تقديم الخدمات للعملاء دون مقابل، بحجة أنه بزيادة مستوى تقديم الخدمات فإن حجم المبيعات يتزايد وإنّ هذه الزّيادة في المبيعات ستغطي تكاليف الخدمات منطلقين من مبدأ أن التكاليف الثابتة ستتوزع على أكبر عدد من الوحدات، وبالتالي فإن تكاليف الخدمات التي تتحملها الشركة يمكن أن تغطّى نتيجة زيادة حجم المبيعات. قد تكون هذه الآراء صحيحة، لكن أية شركة وعند

---

(1)- Parasuraman, A. "Customer service in business-to business markets": an agenda for research. Journal of business & Industrial marketing,, Vol. 13, No. 4/5, 1998, p309.

(2)- الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. مرجع سابق، ص4.

(3)- العبدلي، عبيد . مرجع سابق، لمزيد من المعلومات راجع: http://www.dralabdli.com

حساب تكاليفها فإنها ستأخذ بالاعتبار جميع أنواع التكاليف التي تتحملها، وهذا يعني أن تكلفة الخدمات ستدخل في حساب التكاليف الإجمالية وتكلفة الوحدة الواحدة، ومهما كانت طريقة التسعير المتبعة، فإن الشركة لا تطرح منتجاتها في السوق دون أن تغطي الأسعار على الأقل التكاليف.

مهما حاولت الشركة أن تبين للعميل أنها تقدم خدمات كبيرة ومتنوعة وجيدة، فان هذا لا يعني أن الخدمات تقدم مجاناً، وإنما لكل خدمة تكلفة، وهذه التكلفة تقع على عاتق العميل، فقد تكون هذه التكلفة محسوبة في سعر البيع، بحيث يتم تسعير المنتَج بشكله النهائي متضمناً قيمة المنتَج، مضافاً له قيمة الخدمات، أو قد تكون مستقلة عن سعر البيع، إذ يتم تسعير الخدمات بشكل مستقل عن تسعير المنتجات، وقد يكون التسعير لكل خدمة بشكل منفصل، مثلا: سعر النقل- سعر التركيب- سعر التدريب- سعر الضّمان.

في هذه الحالة يكون العميل على علم بسعر كل خدمة، وبالتالي يستطيع قبول الخدمة أو رفضها حسب ما يراه مناسباً، وخاصة أن الكثير من الشركات قد تضع أسعاراً منخفضة للمنتجات الأساسية وأسعاراً مرتفعة للخدمات من أجل جذب أكبر عددٍ ممكنٍ من العملاء، وبالتالي زيادة حجم مبيعاتها، وهذا بدوره يساعدها كثيراً في المنافسة في الأسواق، لأنه سيظهر للعميل أن السعر هو سعر البيع دون أن يعير العميل انتباهاً كبيراً للخدمات وخاصة إذا كانت خبرة العميل بقيمة وأهمية الخدمات قليلة[1].

أما في حال تعهد البائع بتقديم خدماته خلال مدة الضّمان، فقد جرت العادة أن يرفع البائع سعر البيع بنسبة تغطي ما يتحمله من نفقات خلال مدة الضّمان. وبعد انتهاء هذه المدة يقدم البائع خدماته للعميل مقابل أسعار معينة[2].

تزايدت أهمية تقديم خدمات ما بعد البيع وأصبح العميل يأخذ بالاعتبار حجم ومستوى وتكلفة هذه الخدمات عند اتخاذ قرار الشراء. وخاصة أن هناك مجموعة من الأعمال لا يستطيع العميل إنجازها بدون الشركة مثل تركيب السلعة، وهناك تكاليف مرتفعة لبعض الخدمات التي تحتاجها بعض السلع، ومنها تكاليف الصيانة.

رغم أن الكثير من الشركات لا تبيّن سعر خدمات ما بعد البيع وإنما تضع سعراً نهائياً للسلعة متضمناً تكلفة الخدمة، فإن العميل أصبح على معرفةٍ تامةٍ بأن هذه الخدمات لا تقدم مجاناً.

ومن أجل كسب العملاء فقد تضاف تكلفة الخدمات إلى السعر بعد أن يحدد السعر، بمعنى أنه عند حساب السعر لا يدخل في حساب تكلفة السلعة تكلفة الخدمات، وبالتالي فإن هامش الربح يكون على أساس التكاليف دون إدخال تكلفة الخدمات.

---

(1)- ديوب، محمد عباس. "إدارة التسويق". مرجع سابق، ص274-275.

(2)- توفيق، جميل. عادل حسن. مرجع سابق، ص257.

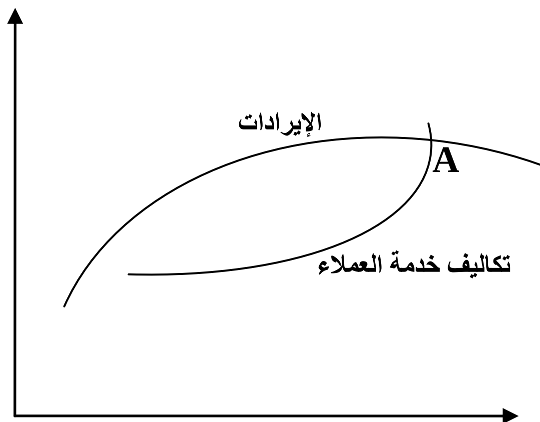
مثلاً: إذا كانت: تكلفة الوحدة الواحدة من المنتَج/ 100ل.س/ – هامش الربح/ 10%/. فيكون السعر/110ل.س/.

فإذا اتبعت الشركة حساب هامش الربح على أساس إجمالي التكاليف، وكان نصيب الوحدة الواحدة من خدمة العميل/5ل.س/ فان التكاليف الكلية تكون/ 105ل.س/.وبافتراض أن هامش الربح هو/ 10%/ فإن السعر سيكون/ 115.5ل.س/. أما إذا لم تدخل تكلفة الخدمة فان السعر سيكون/110+5=115ل.س/. وهنا نلاحظ انخفاضاً في السعر النهائي للمنتَج بمقدار/0,5ل.س/.

مبدئياً يمكن القول انه كلما زادت الخدمات المقدمة للعملاء زاد حجم المبيعات، وبالتالي ستزداد الإيرادات، ولكن هذا الكلام لا يكون صحيحاً إلا إذا أخذنا تكاليف هذه الخدمات بعين الاعتبار.

ومن اجل توضيح هذه العلاقة نأخذ الشكل (1–3) بعين الاعتبار:

الشكل(1–3): حجم المبيعات أو التكاليف



مستوى خدمة العملاء

العلاقة بين خدمة العملاء والمبيعات والتكاليف والإيرادات

(المصدر: ديوب، محمد، عباس، "إدارة التسويق". مرجع سابق، ص287.)

إنّ الإيرادات هي حاصل ضرب سعر بيع الوحدة بـــ عدد الوحدات المباعة. ومبدئياً مع زيادة مستوى خدمة العملاء يتزايد حجم المبيعات، ولكن تكاليف هذه الخدمة تتزايد أيضاً.

ومن الشكل السابق نجد أنه مع تزايد خدمة العملاء تتزايد الإيرادات. ولكن مع تزايد الخدمات فإن تكاليفها تتزايد بشكل متزايد، والإيرادات تتزايد وستصل إلى أقصى حد. وإن زيادة مستوى الخدمات بعد حد معين لن يؤثر على حجم المبيعات. وبالعودة إلى الشكل السابق نلاحظ أن الإيرادات والتكاليف يلتقيان عند النقطة /A/. وعند هذه النقطة تتساوى الإيرادات والتكاليف، وأي زيادة في خدمة العملاء بعد المستوى المقابل للنقطةA سيؤدي إلى تناقص الإيرادات، وسيكون منحني الإيرادات متناقصاً.

أي أنه بعد النقطةA : أي خدمة إضافية لن تؤدي إلى عدم زيادة المبيعات، وإنما إلى تحمل خسائر إضافية[1].

من الضروري أن يكون لخدمات ما بعد البيع ميزانية ينظر إليها من زاوية استثمارية، ويندرج في بنودها[2]:

كتلة الرواتب والأجور التي تدفع للقائمين على تقديم هذه الخدمات، وتكاليف حل مشكلات العملاء، ومصاريف تدريب وتكوين العاملين في ميدان الخدمات، و المصاريف الناجمة عن زيارة العملاء وإصدار دليل استعمال المنتَج و...الخ.

تعتبر خدمات ما بعد البيع الأكثر أهميةً بالنسبة للعميل، وذلك لأن تكاليفها مرتفعة مثل تكاليف التركيب والصيانة... ولذلك على الشركة دراسة جميع هذه الخدمات واختيار الخدمات التي تساعد في زيادة حجم مبيعاتها دون أن تتحمل تكاليف كبيرة، أو بمعنى آخر يجب على الشركة أن تقارن بين تكاليف الخدمات المقدمة والإيرادات المتحصلة عند تقديمها، وبناءً على نتائج المقارنة تتخذ القرار بتقديم الخدمات أم لا، وأي نوع من الخدمات.

[1]– ديوب، محمد، عباس. "إدارة التسويق". مرجع سابق، ص284.

[2]– Brucher, J : Op-cit, p80.

الفصل الثاني

مضمون المنافسة

المبحث الأول: مفهوم المنافسة.

1- تعريف المنافسة.

2- أنواع المنافسة.

3- محددات المنافسة.

4- استراتيجيات المنافسة الخاصة بالشركات.

المبحث الثاني: تحليل المنافسة.

1- أشكال المنافسة.

2- تحليل المنافسة.

3- اختيار المنافسين.

4- تحديد أهداف المنافسة.

المبحث الأول: مفهوم المنافسة

تمهيد:

تلعب المنافسة التي تواجهها الشركة دوراً هاماً في التأثير على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. الأمر الذي يتطلب التعرف على المنافسين وعلى استراتيجياتهم الخاصة بالمنافسة وتحليل موقفهم التنافسي حتى تتمكن الشركة من اتخاذ القرار الخاص بالإستراتيجية التي سوف تتبعها في مواجهة المنافسة.
وتحافظ الشركات على مواقعها في السوق باتخاذ خطوات تنافسية تهدف إما إلى الهجوم على المنافسين أو الدفاع عن نفسها ضد الخطر الذي قد يسببه المنافسين.
يتغير طابع هذه الخطوات تبعاً للدور الذي تلعبه الشركة في السوق المستهدفة – دور المتصدر، دور المطالب بالصدارة، دور المرافق للمتصدر، أو دور الذي يخدم ثغرات السوق.

<u>1- تعريف المنافسة:</u>

يجب على الشركة عند إعداد إستراتيجيتها التسويقية أن تأخذ بعين الاعتبار منافسيها في السوق بنفس الاهتمام الذي تعطيه لعملائها الحاليين والمرتقبين.
يوجد العديد من التّعاريف المختلفة للمنافسة نذكر منها:
التعريف الأول: تعرف المنافسة على أنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، الخدمة بعد البيع، أسلوب التوزيع...الخ[1].
التعريف الثاني: هي من جهة تعني المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الإبتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب العملاء[2].
<u>تختلف الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في عالم الأعمال المعاصر، ومن بين هذه الأسباب</u>[3]:

1- زيادة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحوّل السوق إلى سوق مشترين ترتكز القوة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة من المنتجات لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة، وبالتالي تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

2- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين الشركات، ووفرة المعلومات عن الأسواق العالمية.

3- تسارع عمليات الإبداع والابتكار، نتيجة الاستثمار الكبير في عمليات البحث والتطوير.

---

[1]- النجار، فريد. "<u>المنافسة والترويج التطبيقي</u>". مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

[2]- محرز، حمد، محمد. "<u>الحق في منافسة المشروعات</u>". كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1994، ص7.

[3]- السلمي، علي. "<u>إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية</u>". دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 102.

2- أنواع المنافسة:

تواجه أي شركة ثلاثة أنواع من المنافسة، وهي:

1- المنافسة الشاملة: وهي المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع الحاجة الأساسية، أي أن هذا النوع من المنافسة يرتبط بالحاجة الأساسية التي يتم إشباعها وليس بنوع المنتَج الذي يحقق الإشباع.
مثلاً: عند الحاجة إلى التنقل من مكان لآخر نجد المنافسة بين القطارات والسيارات والطائرات والدراجات، إذ يمثل كل منهم وسيلة لإشباع هذه الحاجة.

2- المنافسة بين أصناف المنتَج الواحد: وهي المنافسة التي تكون بين الأسماء التجارية المختلفة لمنتَجٍ واحد.
مثلاً: أجهزة التلفزيون رغم اختلاف أحجامها وأشكالها ومستوى جودتها إلا أنها تمثل نفس المنتَج، فأجهزة ناشيونال بأحجامها ومقاساتها المختلفة تتنافس مع بعضها من ناحية وتتنافس مع أجهزة توشيبا وسوني من ناحية أخرى.

3- المنافسة بين الشركات: وتمثِّل المنافسة التي تحدث بين الشركات التي تعمل في قطاع واحد، أو تتعامل بمنتجات متشابهة.
كالمنافسة التي تحدث بين شركات صناعة السيارات في السوق الأمريكية: مثل جنرال موتورز وفورد.
كما تتنافس الشركات للحصول على الموارد المتاحة في المجتمع من(دخول الأفراد، الموارد المالية المتاحة، موارد طبيعية، أفراد مؤهلين للعمل...الخ)[1].

3- محددات المنافسة:

توجد ثلاثة عوامل أساسيّة تحدِّد درجة المنافسة، وهي[2]:

1- عدد الشركات التي تتحكم في المعروض من منتَج معين: فكلّما زاد عدد الشركات كلما ازدادت شدّة المنافسة بين هذه الشركات، والعكس صحيح.

2- سهولة أو صعوبة دخول بعض الشركات إلى السوق: كلّما كان من السهل دخول بعض الشركات الجديدة لتسويق منتَج معين، كلّما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها العملاء في السوق والكمية التي تستطيع الشركات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات. فكلّما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها، زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

[1]- أبو قحف، عبد السلام. "كيف تسيطر على الأسواق – تعلم من التجربة اليابانية" . الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص1.

[2]- نفس المرجع، ص20.

4- استراتيجيات المنافسة الخاصة بالشركات:

يقصد بالإستراتيجية كما نوهنا سابقاً: الأسلوب الذي تتبعه الشركة لكسب السوق ومن ثم تحقيق الأرباح المرغوبة. لا يمكن القول عن إستراتيجية ما أنها الأفضل بشكل دائم، فإذا كانت جيدة لشركة ما قد تكون غير مقبولة في شركة أخرى، أو إذا نجحت في سوق قد تكون ضعيفة في سوق أخرى. وإن كانت جيدة في الوقت الحاضر فقد تكون سيئة في المستقبل. يرتبط إعداد الإستراتيجية التسويقية التنافسية للشركة بالدور أو المكانة التي تحتلها في السوق.

وفيما يلي نوضح أنواع الشركات تبعاً لمكانتها في السوق، والاستراتيجيات التي يعتمدها كل نوع في مواجهة المنافسة:

أولاً: استراتيجيات المنافسة في الشركات القائدة (متصدرة السوق):

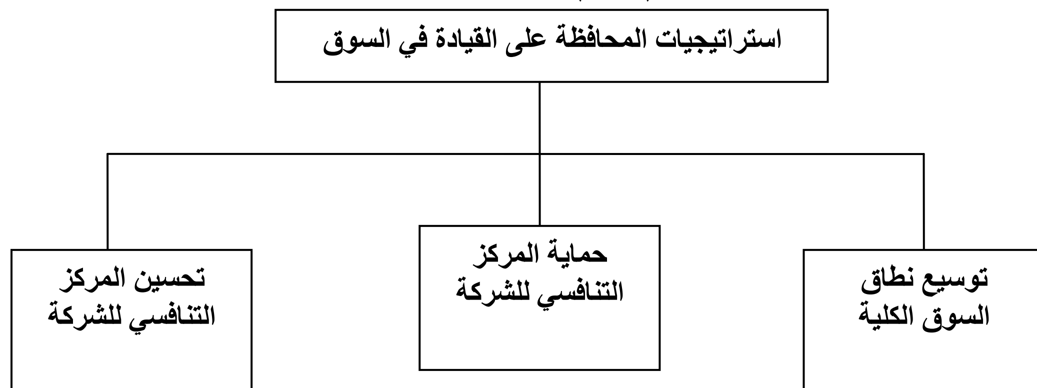
1- الشركات القائدة: الشركة القائدة أو المتصدرة في السوق هي الشركة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق، وهي الرائدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل: تقديم المنتجات الجديدة، أو تغييرات الأسعار، أو تغيير أساليب الترويج أو نظام التوزيع. ومن الأمثلة على الشركات القائدة شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات.

تحتل الشركة موقعها القيادي في السوق نتيجة المزايا التي تتمتع بها في مجالات عدة مثل: تقديم منتجات مبتكرة، وقدرتها على معرفة نقاط القوة الخاصة بها والتركيز عليها لتدعيمها، وكذلك قدرتها على التعرف على نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين واستغلالها لصالحها، وأيضاً مقدرتها على تحديد السوق المستهدف والإستراتيجية التسويقية والتنافسية المناسبة لهذا السوق.

2- استراتيجيات المنافسة في الشركات القائدة[1]:

تسعى الشركات القائدة للاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال ثلاث استراتيجيات يوضحها الشكل (2-1):

الشكل(2-1): استراتيجيات الشركات القائدة



(المصدر: سعيد، هناء، عبد الحليم. "إدارة التسويق". مركز التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، لم يذكر عام النشر، ص123.

[1]- أبو علفة، عصام الدين، أمين. مرجع سابق، ص425.

2-1- إستراتيجية توسيع نطاق السوق الكلية:

تحاول الشركة زيادة حجم الطلب على منتجاتها في السوق عن طريق:

أ- جذب عملاء جدد لمنتجات الشركة: من خلال تعريف العملاء الذين لا يستعملون منتجات الشركة بخصائص هذه المنتجات ومزاياها، وحثِّهم على شرائها باستمرار.

ب- البحث عن استعمالات جديدة للمنتَج: يمكن للشركة أن توسع من حجم السوق بفتح وتشجيع آفاق جديدة لاستخدام السلعة. وكمثال على ذلك النايلون، فكل مرة يكون فيها النايلون مادة مضرة سرعان ما يعود ويصبح مادة مهمة ذات فائدة.

ت- زيادة معدل استخدام السلعة: من خلال إقناع العملاء باستخدام السلعة بكثرة. ومثال ذلك قيام شركة منتِجة لمعجون الأسنان بإقناع العملاء بأهمية استخدامه بعد تناول الطعام في الوجبات الثلاثة.

2-2- إستراتيجية حماية المركز التنافسي للشركة: تحاول الشركة الرائدة حماية حصتها السوقية وعدم السماح للمنافسين بأن ينقصوا هذه الحصة. وهذا يتم من خلال الاستراتيجيات الموضحة في الشكل (2-2):

الشكل(2-2): إستراتيجيات حماية المركز التنافسي للشركة



(المصدر: أبو علفة، عصام الدين، أمين. مرجع سابق، ص427.)

2-2-1- إستراتيجية الابتكار والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

2-2-2- إستراتيجية المواجهة والتحدي: تواجه الشركة منافسيها من خلال تكثيف حملاتها الترويجية والتخفيضات الكبيرة في الأسعار.

2-2-3- إستراتيجية التحصين: أي بالتوسع في تشكيلة المنتجات مما يؤدي لإشباع مختلف رغبات العملاء ومن ثم زيادة رضاهم. ويتم التحصين من خلال وضع أسعار تتفق مع توقعات العملاء.

2-2-4- إستراتيجية التهديد: مثل قيام الشركة المتصدرة للسوق بتهديد الموردين أو الموزعين بعدم التعامل معهم في حال استمرارهم بالتعامل مع الشركات المنافسة.

2-3- إستراتيجية تحسين المركز التنافسي للشركة: تسعى الشركة القائدة إلى زيادة حصتها السوقية عما هي عليه من المبيعات الإجمالية عن طريق التطوير والتجديد المستمرين في عناصر المزيج التسويقي. ولكن على الشركة مقارنة الزيادة في المبيعات مع الزيادة في التكاليف قبل البدء في تنفيذ هذه الإستراتيجية.

ثانياً: <u>استراتيجيات المنافسة في الشركات المتحدية (المطالبة بالصدارة):</u>

1- الشركات المتحدية: الشركة المتحدية أو المطالبة بالصدارة هي الشركة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق، وتخوض صراعاً قوياً لزيادة حصتها في السوق. مثل شركة فورد، وشركة تويوتا.

2- استراتيجيات المنافسة في الشركات المتحدية[1]:

تحاول الشركات المتحدية زيادة حصتها في السوق من خلال الاستراتيجيات التالية:

2-1- إستراتيجية المواجهة والهجوم المباشر: تسعى الشركات المتحدية إلى زيادة حصتها في السوق بالهجوم على الشركات المتصدرة ومحاولة إزاحتها، وذلك بالتركيز على مهاجمة جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة المتصدرة.

فمثلاً إذا كانت الشركة المتصدرة تتمتع بميزة السعر المنخفض، تقوم الشركة المتحدية بوضع سعر مماثل أو أقل.

2-2- إستراتيجية الهجوم الجانبي: تركز الشركة المتحدية في هذه الإستراتيجية على جوانب الضعف الخاصة بالشركات المنافسة. وتناسب هذه الإستراتيجية الشركة المتحدية التي لا تتوافر لديها الموارد المالية بنفس القدر الذي تتوافر به لدى المنافسين.

2-3- إستراتيجية الهجوم متعدد الجهات: تهاجم الشركة المتحدية جوانب القوة والضعف لدى المنافسين من خلال تقديمها إشباع أفضل للعميل.

2-4- إستراتيجية هجوم التجنب (المناورة الالتفافية): وهي إستراتيجية مناورة وليست مواجهة مباشرة مع المنافسين. في هذه الحالة تلتفت الشركة المتحدية إلى الصدارة على المنافسين باختيار الأسواق التي تساعدها على توسيع أعمالها وزيادة أرباحها. وهذا يتحقق من خلال:

- إنتاج منتجات تختلف عن منتجات المنافسين.
- الدخول إلى أسواق لا يعمل فيها المنافس تماماً.
- التطوير التكنولوجي، واستبدال المنتجات الحالية بأخرى جديدة.

---

[1]- كوتلر، فيليب. وآخرون. مرجع سابق، ص290.

2-5- إستراتيجية هجوم العصابات: تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل الشركات المتحدية الصغيرة ضد الشركات الكبيرة، وذلك بمهاجمة البرنامج التسويقي للمنافس تارةً بتخفيض السعر، وتارةً بالحملات الإعلانية المكثفة في الأسواق الرئيسية، وتارةً أخرى بتقديم منتجات جديدة...الخ.
ويكون الهجوم في هذه الإستراتيجية على جوانب القوة أو الضعف للشركة الكبيرة أو كلاهما معاً.

ثالثاً: استراتيجيات المنافسة في الشركات التابعة (المرافقة للمتصدرة):

1- الشركة التابعة: وهي الشركة التي تعمل على عدم الدخول في حرب تنافسية مع الشركات الكبيرة لأنها تخشى أن تخسر أكثر من أن تمتلك في حال دخولها الحرب.
تسعى هذه الشركات إلى الحفاظ على حصتها في السوق وعلى عملائها الحاليين. وتحاول الشركات التابعة كسب عملاء جدد من خلال الخدمات التي تقدمها، والتكلفة المنخفضة، والجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها.

2- استراتيجيات المنافسة في الشركات التابعة:

2-1- إستراتيجية التبعية الكاملة: تتجه الشركة التابعة إلى تقليد الشركة القائدة في كل ما تقوم به. فإذا ما قامت الشركة الرائدة بتخفيض السعر، تقوم الشركة التابعة بنفس الشيء. وطالما أن ذلك التقليد لا يضايق الشركة القائدة فلن تكون هناك مخاطر الصدام معها.
2-2- إستراتيجية التبعية عن بعد: في هذه الإستراتيجية تتّجه الشركة التابعة إلى تقليد الشركة القائدة في المجالات الرئيسية، مثل الإبتكار، والتوزيع، والأسعار...الخ.
ولا تعترض الشركة القائدة على هذه التبعية باعتبار تأثير هذا التقليد على أسواقها محدود.
2-3- إستراتيجية التبعية الانتقائية: تقوم الشركة التابعة بتقليد الشركة القائدة فقط في بعض الأمور التي تقررها وفقاً لظروفها ومصلحتها.

رابعاً: استراتيجيات المنافسة في الشركات الصغيرة المتخصصة(التي تخدم ثغرات السوق):

1- الشركة الصغيرة المتخصصة: هي الشركة التي تخدم قطاعات غير كبيرة كانت قد تجاهلتها الشركات الكبيرة، وتتخصص هذه الشركات في تخديم مجموعات محددة من العملاء، كما تتخصص في إنتاج سلع تتمتع بمواصفات معينة وتقديم خدمات خاصة.

2- استراتيجيات المنافسة في الشركات الصغيرة المتخصصة: تحصل الشركات الصغيرة على مكان مناسب في السوق عن طريق إحدى الاستراتيجيات التالية:
2-1- إستراتيجية التخصص في نشاط محدد، أو في تخديم نوعية معينة من العملاء، أو التخصص في تقديم منتَج ما بجودة عالية وسعر مرتفع.
2-2- إستراتيجية التركيز على منطقة جغرافية معينة، أو التركيز على سلعة واحدة أو خط منتجات واحد.

المبحث الثاني: تحليل المنافسة

تمهيد:

إن تحليل المنافسة يفيد الشركة في تحديد الإستراتيجية التسويقية التي يجب إتباعها، والكشف عن تهديدات المنافسين واقتناص الفرص واستغلالها لصالح الشركة، كما أن تحليل المنافسة يساعد الشركة على البقاء في السوق ويجنبها مفاجآت المنافسين، كما يساعدها على التحسين من جودة قراراتها.

1- أشكال المنافسة:

1-1- المنافسة الكاملة: تعني المنافسة الكاملة الحرية التامة في ممارسة الأعمال في السوق دون وجود أي عوائق أو ضغوط. ولكي تتم المنافسة الكاملة يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط أهمها[1]:

أ- كثرة عدد المنتجين والبائعين، وحصة كل منهم تكون قليلة من إجمالي حجم المبيعات في السوق، وهذا يعني عدم قدرة أي منتِج أو بائع في التأثير بمفرده على عمليات السوق وحجم المبيعات فيه.

ب- السلع المعروضة في السوق متقاربة جداً في خصائصها ومواصفاتها.

ت- توفر حرية الخروج والدخول من وإلى السوق لجميع المنتجين والبائعين، وعدم وجود أي عوائق تعرقل هذه الحرية.

ث- توافر السلع بشكل دائم في السوق ومن أنواع مختلفة، وبالتالي فإنه أمام العميل عدة فرص لاختيار السلعة التي تناسبه.

ج- السوق يكون واضحاً للجميع، وكل عميل لديه المعلومات الكافية عن السوق والسلع المعروضة والأسعار.

1-2- منافسة القلة أو احتكار القلّة: في هذا النوع من المنافسة نجد عدد قليل من المنتجين والبائعين، ولكن أي قرار يتخذ في أي شركة يكون له تأثير على عمليات الشركات الأخرى. وفي منافسة القلّة نجد أن الشركات عندما تتخذ قراراتها تراعي آثر هذه القرارات على المنافسين الآخرين، لأنّ الأثر سيكون مؤكداً على البقية.

في ظل هذه الشكل من المنافسة نجد مفهوم السعر القائد، حيث تقوم الشركة أو عدة مؤسسات بوضع سعر يتوافق مع مصالحها، وبالتّالي فان الشركات الأخرى تضع أسعارها كما تضعها هذه الشركات، ونلاحظ أن شكل منافسة القلة موجود بشكل كبيرٍ على أرض الواقع.

يوجد مجموعة من العوامل التي تساعد في وجود منافسة القلّة، ومنها:

أ- لا يمكن تحقيق وفورات اقتصادية إلاّ إذا ارتبط حجم الإنتاج والمبيعات بالحجم الكبير للشركة، وهذا قد لا يكون ممكناً إلا من قبل مؤسسات محددة قادرة على الإنتاج الكبير.

ب- عدم إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج إلا عند تحقيق كمياتٍ كبيرةً من الإنتاج والبيع.

---

[1]- محمد، يوسف، كمال. "فقه اقتصاد السوق". دار الجامعات للنشر، مصر، 1998، ص180.

ت- كثيراً من السلع لا يمكن أن يتم إنتاجها إلا باستثماراتٍ ضخمةٍ وتقنيةٍ عاليةٍ، وبالتّالي فان بناء هذه الاستثمارات من مصانع ومعامل يتوقف على عدد قليل ممن تتوفر لديهم الإمكانيات للاستثمارات الكبيرة.

ث- قد تكون السلعة مرتبطة بأنواع محددة من المواد النّادرة، وهذا يعني أن القادرين على إنتاج هذه السلع هم القادرين على الحصول على هذه المواد.

1-3- المنافسة الاحتكارية: تعني وجود عدد لا بأس به من المنتجات من نفس النوع في السوق، ولكن هذه المنتجات تختلف بالمواصفات والخصائص وبالسعر. وفي هذه المنافسة يكون للاسم التجاري دوراً كبيراً في تصريف المنتجات، وتكون الشركة في وضع جيد على المدى القصير، أما على المدى الطويل ستظهر أسماء تجارية جديدة وتكون الأرباح أقل.

حتى نقول عن السوق أنّه في وضعية منافسة احتكارية يجب أن تتوفر فيه مجموعة شروط، منها[1]:

أ- وجود عدد لا بأس به من الشركات التي تنتِج السلع المتشابهة. ب- وجود سلع غير متجانسة، وهناك اختلاف في المواصفات. ت- إن حرية الدخول إلى الأسواق تكون سهلة نوعاً ما في المنافسة الاحتكارية. إن المنافسة الاحتكارية موجودة في السوق بشكل فعلي ومن أكثر أشكال المنافسة وجوداً.

1-4- الإحتكار الكامل: في حالة الاحتكار الكامل لا نجد منافسة، وإنما منتِج أو بائع واحد يعرض منتجاته في السوق، وهذا الشكل يكون عادةً للسلع أو الخدمات التي لها خصوصية بحيث لا يمكن أن تعمل عدة مؤسسات في نفس السوق مثل بعض الخدمات كالكهرباء والمياه...الخ.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى وجود الإحتكار الكامل[2]:

أ- الحكومات: حيث تقوم بعض الحكومات بمنح الحقوق والامتيازات إلى مؤسسات حكومية أو خاصة لممارسة أعمال الإنتاج أو البيع لأنواع محددة من السلع أو الخدمات.

ب- الحصول على براءات اختراع: فقد يقوم المخترع باستثمار اختراعه، أو قد تقوم شركة ما بشراء براءة الاختراع، وهذا سيؤدي إلى الإحتكار لفترة من الزمن.

ت- السيطرة على بعض عناصر الإنتاج: في حالات نقص وندرة بعض عناصر الإنتاج وخاصة المواد الأولية، نجد أن الشركة الأكثر كفاءة وقدرة على شراء هذه المواد ستكون محتكرة لإنتاج وبيع السلعة التي تعتمد على هذه المواد.

2- تحليل المنافسة:

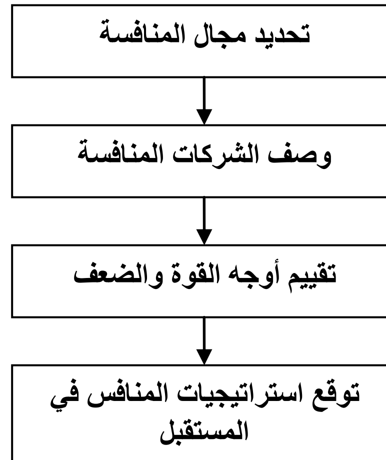
يجب أن تقوم الشركة بدراسة تحليلية شاملة للمنافسة قبل إعدادها لإستراتيجية المنافسة التي ستواجه بها منافسيها. وعند تحليل المنافسة يجب إتباع الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل(2-3):

---

[1]- ديوب، محمد، عباس. "مبادئ التسويق". منشورات جامعة تشرين، 2005/2004، ص321.

[2]- نفس المرجع، ص321.

الشكل(2-3): تحليل المنافسة



(المصدر: أبو علفة، عصام الدين، أمين. مرجع سابق، ص433.)

2-1- تحديد مجال المنافسة:

أي تحديد الأسواق التي سندرس المنافسة فيها والأسواق التي يمكن الدخول إليها، وأيضا تحديد الشركات المنافسة التي تقدم نفس المنتَج أو البديل عنه. والشركة المنافسة هي التي تقدم نفس المنتَج أو منتَج بديل يشبع نفس الحاجة، وتسعى لجذب نفس السوق الذي تسعى إليه الشركة القائمة بالتحليل.

2-2- توصيف الشركات المنافسة:

بعد تحديد النطاق الذي سيكون مجالاً للمنافسة تقوم الشركة بدراسة جميع الأسواق التي تتعامل معها، أو ستتعامل معها مستقبلاً، وإجراء التحليل لهذه الأسواق من خلال حجم هذه الأسواق، نطاقها، العوامل المؤثرة فيها...الخ.

كما تقوم الشركة بتجميع المعلومات عن المنافسين سواءً من: المصادر الثانوية كالبيانات المنشورة التي تعدها الحكومة، والتقارير السنوية الخاصة بالشركات، والمجلّات والدوريّات المختلفة. أو المصادر الأولية الممثّلة بالعملاء والموردين والموزعين.

ومن المعلومات التي يجب معرفتها عن المنافس:

أ- أهداف المنافس، ومركزه التنافسي في السوق.

ب- الأسواق المستهدفة التي يسعى إليها.

ت- الإستراتيجية التسويقية للمنافس.

ث- إمكانيات المنافس المالية والفنية. والخبرات الإدارية لديه.

ح- الميزات الخاصة التي يتمتع بها المنافس مثل الإبتكار ووفرة الموارد.

بالإضافة لما سبق يجب على الشركة من خلال الدراسة المستمرة لأوضاع السوق، جمع معلومات تخص[1]:

أ- أنواع ومواصفات المنتجات التي يطلبها السوق، كي تتمكن من إنتاجها بمزايا اكبر من منافسيها.

ب- العملاء، وما يفضّلون من حيث المواصفات والأسعار والشروط...الخ.

ت- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات الشركة.

ث- حجم السوق الحالي والمرتقب، مقدراً بالكميات المباعة. وإمكانية دخول منافسين جدد.

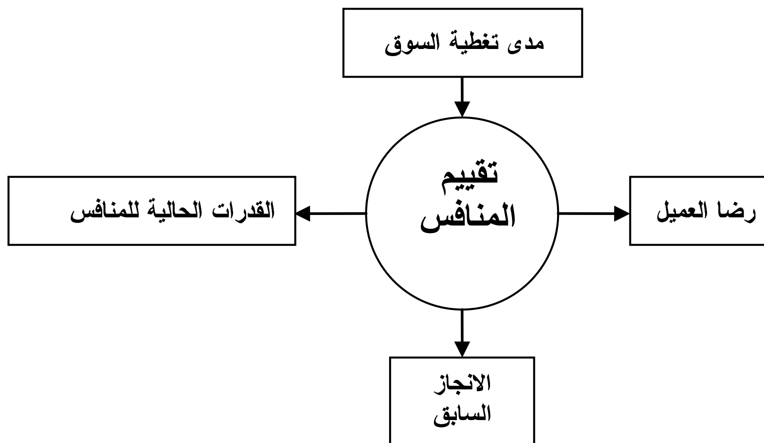
ج- أنواع الخدمات المكمّلة للمنتجات، ومدى توافرها لدى المنافسين.

تستغرق هذه الدراسة الكثير من الوقت والجهد، لذا يجب مقارنة تكلفتها مع العائد المتحصّل عنها.

2-3- تقييم المنافسة:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل منافس، ويمكن إجراء التقييم من خلال مجموعة عوامل يوضحها الشكل(2-4):

الشكل(2-4): تقييم المنافسة



(المصدر: أبو علفة، عصام الدين، أمين. مرجع سابق، ص435.)

أ- مدى تغطية السوق: مثلاً، إذا كانت المبيعات الإجمالية في الأسواق المستهدفة من قبل المنافس هي /100000/وحدة،وكان نصيب المنافس منها /60000/وحدة فان تغطيته للسوق تكون60%.

ب- رضا العميل: يتعلق رضا العميل بمدى قدرة المنافس على إشباع احتياجات العملاء، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيِّم العميل المنتجات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتَج، حيث يتم تقييم المنافس في ضوء درجة تحقيق منتجاته لرغبات العميل.

ت- الانجاز السابق: من خلال تحليل مبيعات المنافس وأرباحه وحصته والتدفق النقدي ودرجة اعتماده على القروض...الخ. وتساعد نتائج هذا التحليل في التعرف على مستوى الأداء الخاص بالمنافس.

[1]- السلمي، علي. "السياسات الإدارية في عصر المعلومات". دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص90.

ث- القدرات الحالية للمنافس: في ضوء التعرّف على درجة تغطية المنافس للسوق، ودرجة رضا العميل عنه، ومستوى الأداء الخاص به، يمكن تقييم أوجه القوة والضعف عند المنافس.
وإذا ما أضفنا المعلومات الخاصة بقدرات وكفاءة الإدارة لدى المنافس في مختلف المجالات من إنتاج وتسويق و...الخ، بالإضافة إلى استراتيجياته المختلفة، يمكن التعرّف على قدراته الحالية ومقارنتها بقدرات الشركة القائمة بالتحليل لإبراز وتوضيح أوجه الاختلاف بينهما.
ج- التنبؤ بتصرفات المنافسين: تمثل هذه، الخطوة الأخيرة في عملية تحليل المنافسة، فمن عملية تقييم المنافسين ومعرفة قدراتهم، تستطيع الشركة التي تقوم بالتحليل التنبؤ بما سوف يقوم به المنافس مستقبلاً واخذ ذلك بعين الاعتبار عندما تخطط استراتيجياتها.

3- اختيار المنافسين:

لا يتوقف بناء الإستراتيجية التسويقية لشركة ما على جذب العملاء والمحافظة عليهم، بل يتعداه إلى فهم كيف يتم ربح المعركة التنافسية. وبالتالي فانه يمكن القول كما تختار الشركة أسواقها تختار منافسيها، إذ يوجد بين المنافسين من هو الجيد، ومن هو السيئ. فالمنافس الجيد هو الذي يلتزم بقواعد المنافسة، ويعمل على تطوير منتَجه، وزيادة جودة هذا المنتَج، ويسعى إلى تطوير السوق.
أما المنافس السيئ يحرِّف القواعد ويقوم بتصرفات عدوانية كالتهجم الإعلاني وتخفيض هوامش الربح.
ودائماً فان مهاجمة المنافسين المباشرين والأقوياء يمكِّن الشركة من البقاء والانتماء لصفوف الأقوياء، لأن المنافس القوي لديه نقاط ضعف، إذا استغلتها الشركة بشكل جيد، استطاعت الانتقال إلى وضع أفضل يمكنها من الوقوف في وجه أقوى المنافسين في السوق. في حين أن مهاجمة المنافس الضعيف لا تقود إلى تطور الشركة[1].

4- تحديد أهداف المنافسة:

إنّ الهدف الرئيسي الذي من اجله أنشئت الشركة هو تحقيق الربح على المدى القصير وعلى المدى الطويل. مما يستوجب على الشركة تحديد أهداف المنافسة لتحليلها وتقييم التهديد الذي يمكن أن تمثله المنافسة سواء في التأثير على الربح، أو بقاء الشركة في السوق.
حسب كوتلر فإن كل شركة منافسة في السوق لها مزيج من الأهداف تتمثل في[2]:
الرّيادة في التكنولوجيا، نمو حصتها في السوق، زيادة التّدفقات النقدية، الرّيادة في تقديم الخدمات...الخ. من خلال التدقيق في المزيج السابق من الأهداف تستطيع الشركة أن تتوصل إلى كيفية الاستجابة لتهديدات المنافسين.

(1) -Etienne, S. "Marketing Stratégique ". édition CLE, 2000, p 14.
(2)- Kotler, Ph. " Marketing Management". Prentice Hall, 11th édition , 2003, p 86.

إذاً: الشركة التي تهدف إلى نمو حصتها في السوق من المحتمل أن يكون رد فعلها سريعاً وعدوانياً من خلال تخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان إذا كان للإعلان ارتباط قوي بالمبيعات.

ومن غير المعقول أن تهدف الشركة إلى النمو عن طريق تقديم منتجات جديدة تتطلب ميزانية كبيرة للبحث والتطوير وهي في حالة مالية سيئة، وبالتالي كلما كانت الإمكانات المالية للشركة جيدة كلما تمكنت من تحقيق الهدف الذي تريده. وفي حالة كان منتَج الشركة يتمتع بمعدل نمو جيد في السوق، فإنها قد تسلك سلوكاً عدوانياً إذا ما تعرضت إلى منافسة من قبل مؤسسات أخرى.

الفصل الثالث

مضمون تنافسية الشركات

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.

1- تعريف القدرة التنافسية.

2- أهمية القدرة التنافسية.

3- سلبيات التنافسية.

4- مؤشرات القدرة التنافسية.

5- متطلبات القدرة التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

1- تعريف الميزة التنافسية.

2- خصائص الميزة التنافسية.

3- أنواع الميزة التنافسية.

4- محددات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: استراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية.

1- الاستراتيجيات العامة للتنافس.

2- مصادر الميزة التنافسية.

3- معوقات اكتساب الميزة التنافسية.

4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: تحليل المركز التنافسي على أساس خدمات ما بعد البيع.

1- تعريف المركز التنافسي.

2- خطوات تحقيق المركز التنافسي.

3- تحديد المركز التنافسي بالمقارنة بين المنافسين.

4- مؤشرات قياس المركز التنافسي.

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسيّة

تمهيد:

تتحدّد تنافسية الشّركة بمدى قدرتها على مواجهة تهديدات وتحديات المنافسة، فهي تجعل الشركة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو.

وتظهر تنافسية الشركة من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي. للتنافسية بعدين أساسيين هما القدرة التنافسية، والميزة التنافسية.

تمثّل القدرة التنافسية جميع العوامل والقدرات التي تمكِّن الشركة من التّنافس بشكل أفضل، وتحقّق موقع تنافسي ملائم. بينما تعكس الميزة التنافسية تميّز الشركة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التّنافس كالجودة، وخدمات ما بعد البيع...الخ.

سنوضح في هذا المبحث مفهوم القدرة التنافسية للشركات وأهميتها ومؤشراتها وأنواعها.

1- <u>تعريف القدرة التنافسيّة:</u>

يعد مفهوم القدرة التنافسية في وقتنا الحاضر الركيزة التي تعتمد عليه الشركات لتحقيق التفوق في الأسواق المحلية والنفاذ إلى الأسواق الخارجية. وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من الشركات الأخرى من خلال إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالنوعية الجيدة والسعر المقبول، وفي التوقيت المناسب[1].

<u>يوجد العديد من التعاريف التي تناولت القدرة التنافسية نذكر منها:</u>

1- تعريف Moori,. Mcftridge: القدرة التنافسية تعني قدرة الشركة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية، أو خفض تكلفة الإنتاج، أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً.

2- هي المهارة أو التّقنية أو المورد المتميّز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[2].

3- قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات بتفوق مع احتفاظها بحصتها في السوق العالمية وزيادة هذه الحصة، وفي الوقت ذاته المساهمة في رفع نصيب الفرد من الدخل القومي والمحافظة على هذا الارتفاع.

4- تعريف Fawjy: قدرة الشركة على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية.

---

[1] - Oughton, C. <u>"competitiveness policy in the 90s"</u>. the Economic Journal, Vol.107, No. 444, 1997, p1484-1485.

[2]- السلمي، علي . مرجع سابق، ص 104.

5- قدرة الشركة على تزويد العميل بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدّعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)[1].

إذاً يمكن القول أنّ الشركات والمتعددة الجنسيات خاصة مع بدايات القرن الحادي والعشرين تتجه نحو الأسواق العالمية لزيادة حصّتها فيها مما يزيد من حدة المنافسة وقوتها، الأمر الذي يتطلب من الشركات أمور متعددة منها: المتابعة المستمرة لرؤية العملاء والصورة الذهنية لديهم عن منتجات الشركة وخدماتها بالمقارنة مع منتجات المنافسين وخدماتهم[2].

2- أهمية القدرة التنافسية:

لا تعد التنافسية حاجة مقتصرة على الشركات كي تبقى وتنمو، أو على الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحّة للدول التي ترغب في زيادة مستوى معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم العالمي. فالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي[3].

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمية[4].

تزايدت أهمية التنافسية في الوقت الحاضر، وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات، وأيضاً سياسات واستراتيجيات ومؤشرات...الخ، ويقدَّم عنها تقارير لكبار المسؤولين وليس لرجال الأعمال.

ومن العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية التنافسية:

1 - التطورات السياسية والتوجهات الجديدة بعد انتهاء الحرب الباردة وبروز عالم القطب الواحد.

2 - التطورات على المستوى العلمي والتكنولوجي وقصر المسافة بين العلم والتّقانة.

3 - تعزز دور الشركات الدولية مما يؤدي إلى التفكير بأنماط جديدة من النظم، وما يتبع ذلك من انعكاسات على مختلف الأنشطة.

---

(1)- مسعداوي، يوسف. "إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة". مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، خريف 2007، لمزيد من المعلومات راجع http://www.ULUM.NL/c106.html

(2)- القحطاني، عبد الوهاب. "القدرات التنافسية للشركات الخليجية لمواجهة التحديات العالمية". ورقة بحث مقدمة في مؤتمر الصناعيين العاشر لدول مجلس التعاون الخليجي، الكويت، 3-4كانون أول، 2005 .

(3)- وديع، محمد، عدنان. "القدرة التنافسية وقياسها". جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد24، كانون أول، 2003، ص3.

(4)- بركات، نسرين. عادل العلي. "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق". المعهد العربي للتخطيط، الأردن، 2000، ص7-9.

3- سلبيات التنافسية:

ينطوي مفهوم القدرات التنافسية واقتحام الأسواق الدولية على آثار سلبية على المدى القصير والطويل ومنها[1]:

1- لم تعد التنافسية وسيلة بل أصبحت هدفاً رئيسياً، وهذا بدوره يؤدي إلى نشوء حرباً بين الشركات من أجل الاستمرار والبقاء.

2- في ظل العولمة، أصبحت الشركات هي التي تحدد الأولويات في مجال الاستثمار من حيث تحديد مكان ومجالات الاستثمار. وتحولت الدولة إلى عاملاً من العوامل التي تخلق الشروط الملائمة لتنافسية الشركات بعد أن كانت تبحث عن الفائدة العامة للشعب.

3- عدم المساواة في توزيع الثروة والدخول بين الشرائح الاجتماعية.

4- تنتقد تقارير التنافسية باعتبار أنها تحابي رجال الأعمال، فهي بذلك ضد العمال والفقراء، وأيضاً ضد البيئة.

5- لا تستطيع التنافسية إيجاد حلول ناجحة للمشاكل التي تواجه المعمورة على المدى الطويل.

4- مؤشرات القدرة التنافسية:

تحدد القدرة التنافسية مدى فعالية شركة ما في الوفاء باحتياجات عملائها من السلع والخدمات مقارنةً بالشركات الأخرى التي تقدم سلعاً أو خدمات مماثلة.

تقاس القدرة التنافسية لشركة ما من خلال المؤشرات التالية[2]:

1- الربحية: تعني قدرة الشركة على تحقيق الربحية وزيادة الأرباح.

2- التميّز: المقصود بذلك هو نجاح الشركة في تحقيق الاختلاف عن الشركات الأخرى.

3- التفوق: فالتواجد المستمر للشركة في الأسواق العالمية يظهر من خلال زيادة الحصة السوقية للشركة في إطار السوق العالمية.

4- المساهمة في النمو المتواصل: يقصد به مساهمة الشركة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي والمحافظة على هذه الزيادة.

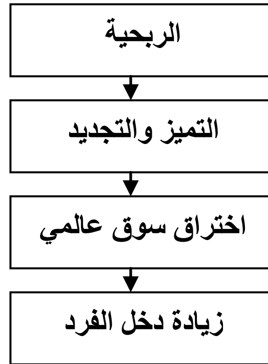
إن المؤشرات السابقة تعتمد على عنصر التكلفة كأساس للتنافس وعلى الوقت كأداة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المطلوب مما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للشركة في إطار فعّال وكفء.

ويبين الشكل (3-1) مؤشرات القدرة التنافسية:

[1]- مسعداوي، يوسف. مرجع سابق، لمزيد من المعلومات راجع http://www.ULUM.NL/c106.html

[2]- الجرف، منى، طعيمه. "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها". مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة،2002، ص20.

الشكل(3-1): مؤشرات القدرة التنافسية



(المصدر: سالمان، عماد صفر. "الاتجاهات الحديثة للتسويق- محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية" . دار المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005، ص128.)

5- متطلبات القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية مجموعة متطلبات تشمل[1]:

1- ثقافة وقيم الشركة: ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين.

2- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية: باعتبارها أثمن أصول الشركة، وتخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.

لقد أصبحت المعرفة أهم من الخامات ومن رأس المال، وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكرياً ومهارياً على رأس قائمة تعزيز القدرات لتنافسية للشركة، حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات.

3- القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية، وبيئة الأعمال حافلة بمواقف يمكن للشركة الاستفادة منها في تطوير نفسها، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدراً جيداً للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجيات.

4- القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سواء السياسية، والثقافية، والاقتصادية، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغيير.

5- التوجيه التسويقي لكافة أنشطة الشركة تحت برنامج الجودة الشاملة.

6- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة، فهذا يساعد على تحسين الجودة وخفض التكاليف والتنافس بالوقت.

إذاً نستطيع القول بأن القدرة التنافسية للشركات تتحقق من خلال إنتاج وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المحدد، و السعي نحو الجديد دائماً لامتلاك السوق وتحقيق رغبات العملاء.

[1]- مصطفى، أحمد، سيد. "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير". ط1، شركة الناس للطباعة، 2001، ص144.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تمهيد:

تؤثر البيئة التنافسية من جهة: في سلوك العملاء، حيث توفر لهم خيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يتوافق مع أذواقهم ودخولهم. ومن جهة أخرى في سياسة الشركة، الأمر الذي يدفع الشركة إلى وضع استراتيجيات تمكنها من احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق.

يستدعي تفوق الشركة على منافسيها الاستناد إلى ميزة تنافسية تضمن زيادة قدرتها التنافسية، وتؤمن لها البقاء والنمو في السوق.

1- تعريف الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية أحد المصطلحات المرتبطة بالتنافسية، وتعد المنهاج الأمثل لتعزيز القدرة التنافسية للشركات، ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها[1]:

عنصر تفوق للشركة تحققه الشركة عند إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. أو ميزة تنشأ بمجرد توصّل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها[2]: تمتع الشركة بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها مورداً متميزاً يكون مرشداً أساسياً في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة، وهذا يمكّن الشركة من تقديم منتجات ذات قيم ومنافع للعملاء تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون.

كما تعرف على أنها[3]: قيمة أساسية تتمتع بها الشركة، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة.

وهناك من يعرفها على أنها[4]: سمة متميّزة تتيح للشركة التفوّق في السوق وتمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية.

يرى Porter بورتر أن الحكم على الميزة التنافسية يكون من طرف العميل، وأن يرتبط هذا الحكم بالقيم التي يحصل عليها العميل.

إذاً تعبّر الميزة التنافسية عن الوضع أو الموقف التنافسي للشركة إزاء منافسيها، ويتجلى تميز الشركة من خلال ما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، ومن خلال تقديم خدمات ما بعد البيع...الخ، وتظهر نتائج هذه الميزة بشكل زيادة في الأرباح وزيادة في الحصّة السوقية للشركة.

---

[1]- Porter, M. "L'avantage concurrentiel des Nations" .Inter édition, paris,1993, p48.

[2]- جمعة، السعيد، فرحات. "الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة". دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص476.

[3]- أبو قحف، عبد السلام. "إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية". الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص428.

[4]- مصطفى، أحمد، سيد. "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات". ط4، جامعة بنها، مصر، 1999، ص627.

هذا وتظهر أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم للشركة ولمنتجاتها.

2- دعم وتحسين صورة الشركة وسمعتها في أذهان عملائها.

3- تحقيق التميّز الاستراتيجي للشركة عن المنافسين بالسلع والخدمات، مع إمكانية التميّز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

4- تمكّن الشركة من زيادة حصتها في السوق، وتعظيم أرباحها.

2- خصائص وشروط الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بأنها:

1- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.

2- تكون في الأغلب مركّزة جغرافياً.

3- تؤسّس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

أما الشروط الواجب توافرها في الميزة التنافسية فهي[1]:

1- الاستمرارية: أي أن تحقق الاستمرارية للشركة عبر الزمن.

2- حاسمة: بمعنى أن تحقق للشركة الأسبقية والتفوّق على المنافسين.

3- إمكانية الدّفاع عنها: أي صعوبة تقليدها، أو إلغائها من قبل المنافسين.

3- أنواع الميزة التنافسية:

حدد Porter نوعين للميزة التنافسية، تهدف الشركة من خلالهما إلى الحصول على موقع متميز في السوق، والظهور بأحسن صورة مقارنة بالمنافسين، وكذلك امتلاك حصة سوقية اكبر.

وهذان النوعان هما: التميز من خلال تكلفة أقل، آو من خلال تمييز الشركة لمنتجاتها أو خدماتها.

3-1- التميز بالتكلفة الأقل[2]:

تستطيع الشركة أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنةً بمنافسيها، وهذا لا يتم إلا إذا استطاعت الشركة تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة.

إن تحقيق التميز بالتكلفة الأدنى يجعل الشركة قادرة على مواجهة المنافسين وتحقيق الربح، كما تكون بأمان في حال تخفيض الأسعار من قبل بعض الشركات، لأنّ زبائنها لن يتخلوا عنها ما دامت أسعارها هي الأقل، كما أن الشركات المنافسة لا تستطيع تقديم سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة.

بالإضافة لما سبق تستطيع الشركة الهجوم على أي منافس جديد لأنّ تكلفة منتجاتها أقل تكلفة، وتحتل موقعاً تنافسياً جيداً.

[1] - Spitezki, H . "La Stratégie D'entreprise – Compétitivité et Mobilité". édition Economica, Paris, 1995, p54.

[2]- خليل، نبيل، مرسي. "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1996، ص66.

رغم الايجابيات والفوائد التي تحققها ميزة التكلفة الأقل، فإنها لا تخلو من المخاطر مثل: سهولة تقليدها من قبل المنافسين، وإغفالها لتمييز المنتَج، وعدم تفكير الشركة بتقديم منتجات جديدة نتيجة تركيزها على تخفيض التكاليف...الخ.

نستطيع القول بأنه: يمكن للشركة بناء أو تحقيق ميزة تنافسية على أساس التكلفة الأقل، بشرط الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود شركات أخرى تطبق هذه الميزة، ويجب على الشركة تجنب إتباع الشركات التي تسعى للحصول على حصّة سوقية بأي شكل من الأشكال.

3-2- التمييز:

تكتسب الشركة ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات متميزة وذات خصائص متميزة وقيمة كبيرة من وجهة نظر العميل، ومن خلال زيادة مستويات الجودة، والإبداع التكنولوجي، وخدمات ما بعد البيع و...الخ.

تميز منتجات الشركة بمجموعة من الخصائص تؤدي إلى كسب الشركة لميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص بـــ:

1- الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتَج.

2- قدرة المنتَج على المحافظة على صلاحيته لأطول فترة ممكنة.

3- الرسومات على المنتَج أو على غلافه.

4- قدرة الشركة على الحفاظ على ثقة زبائنها، من خلال تحسين جودة وتطوير المنتَج الذي يرغب به العميل ويفضله.

5- قدرة المنتَج على أداء وظيفته، و...الخ.

أما بالنسبة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تمييز خدمات ما بعد البيع، يكون مثلاً من خلال:

1- إيصال الطلبيات إلى مكان العميل، والتسليم في الوقت المحدد.

2- تقديم خدمات ما بعد البيع من وتركيب، وصيانة، وتوفير قطع الغيار و...الخ، مجاناً خلال مدة الضّمان، وبأسعار رمزية خارج مدة الضّمان.

إن تمييز الشركة لمنتجاتها وخدماتها يحقق مجموعة من المزايا، منها[1]:

1- يعرّف الشركة بالمنتجات التي يرغب العميل بالحصول عليها.

2- يحمي العميل، من خلال تعريفه بمصدر المنتَج، ويضمن له الحصول على منتجات جيدة.

3- يجعل التمييز الشركات تتجه إلى تطوير منتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة المنفعة التي يحصل عليها العميل.

4- يبيّن للعميل الاختلاف بين منتجات الشركة، ومنتجات منافسيها.

[1]- أبو علفة، عصام الدين، أمين. مرجع سابق، ص266-267.

4- محدّدات الميزة التنافسية:

توجد عدة معايير وأبعاد للميزة التنافسية، ومن أبرزها حجم الميزة التنافسية، ودورة حياة الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

4-1- حجم الميزة التنافسية:

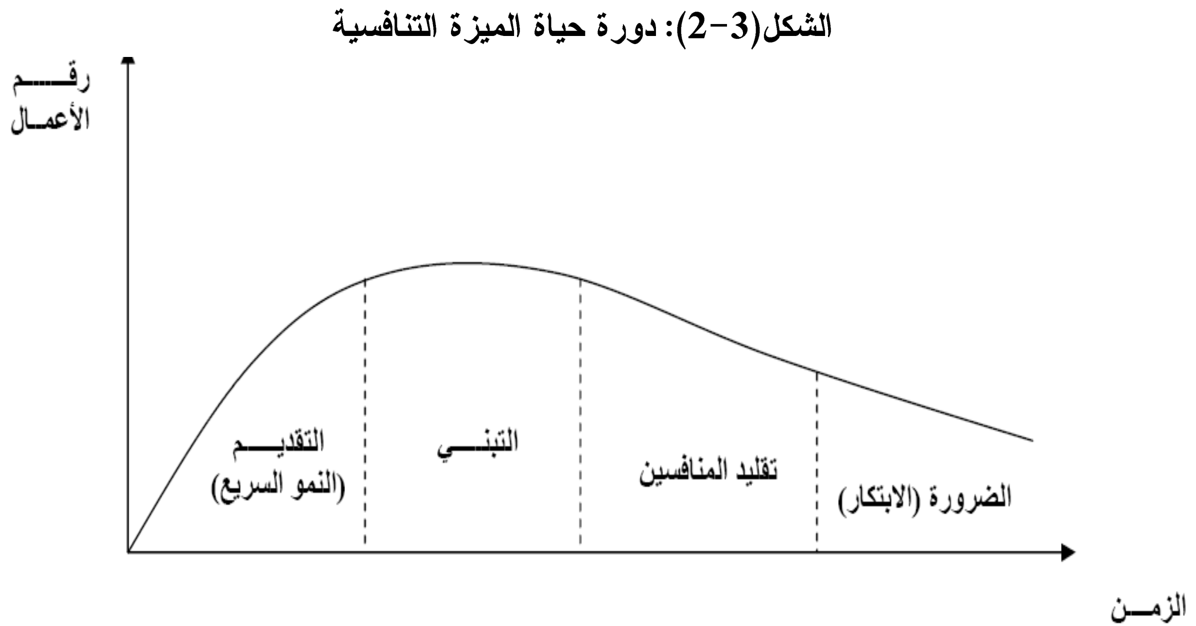
إذا كان هدف الشركة هو الحصول على ميزة تنافسية ذات صيغة مستمرة ومتواصلة بغرض تعزيز مركزها التنافسي، فانه من واجب الشركة المحافظة على هذه الميزة والاستفادة منها والعمل على تطويرها.

فالشركة تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، وبالتالي عليها استغلال كافة مواردها المتاحة، والأخذ بعين الاعتبار كافة التهديدات المحتملة حتى تحقق أهدافها وغاياتها بشكل آمن.

4-2- دورة حياة الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بمجموعة مراحل مشابهة للمراحل التي تمر فيها المنتجات، ويوضح الشكل(3-2) دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل(3-2): دورة حياة الميزة التنافسية



(المصدر: خليل، نبيل، مرسي."الميزة التنافسية في مجال الأعمال". الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1996، ص86.)

4-2-1 مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمالي. وتعرِف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر نتيجة القبول الذي تلاقيه من قبل عدد متزايد من العملاء.

4-2-2 مرحلة التبنّي: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المتنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن.

4-2-3 مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه نحو الركود، كون المنافسين قاموا بتقليدها، وتبدأ الوفورات بالانخفاض.

4-2-4 مرحلة الضرورة (الابتكار): تأتي في هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن الأسس التي أنشئت عليها الميزة الحالية. فإذا لم تتمكن الشركة من تحسين الميزة الحالية أو إنشاء ميزة جديدة ستفقد قدرتها على التنافس من جديد، مع العلم أنّه لا يمكن للشركة حيازة ميزة تنافسية إلى الأبد.

4-3 نطاق التنافس:

يتشكّل نطاق التّنافس من أربعة أبعاد، هي[1]:

1- نطاق القطاع السوقي: يعكس القطاع السوقي قدرة الشركة في تنويع مخرجاتها أو تعدد العملاء الذين يتم خدمتهم، وبالتالي لابد من الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بأكمله.

2- النطاق الرأسي: يمثل هذا النطاق درجة أداء الشركة لأنشطتها الداخلية أو الخارجية، وقد يحقق هذا النطاق من التنافس مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3- النطاق الجغرافي: يمثل النطاق الجغرافي عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية نتيجة القدرة على معالجة وتلبية متطلبات السوق لكل منطقة جغرافية.

4- نطاق النشاط: يعبر هذا النطاق عن مدى الترابط الموجود بين الصناعات التي تعمل الشركة في ظلها، فوجود هذا الترابط من شأنه خلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية نتيجة استخدام نفس التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات وكل التسهيلات التي يمكن من خلالها إنتاج العديد من المنتجات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

[1]- خليل، نبيل، مرسي. "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". مرجع سابق، ص87.

المبحث الثالث: استراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية

1- الاستراتيجيات العامة للتنافس:

تتحقّق القدرة التنافسية للشركة من خلال جانبين[1]:

الأول: قدرتها على التميز على المنافسين في الجودة، أو السعر، أو توقيت التسليم، أو خدمات ما بعد البيع...الخ.

الثاني: قدرتها على تلبية احتياجات العملاء، وزيادة رضاهم، وكسب ولائهم...الخ. ولا شك أن النّجاح في الجانب الثاني يتوقف على النجاح في الجانب الأول.

تشكّل الميزة التنافسية عنصر تفوق للشركة على منافسيها، ونلاحظ أن المزايا التنافسية تتوافر لدى الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولا شك أن السبيل لخلق هذه القيمة هو تبني الشركة لاستراتيجيات تساهم في تخفيض التكلفة أو تمييز منتجاتها بطريقة تجعل العملاء مستعدين لدفع سعرٍ عالٍ لقاء الحصول على هذه المنتجات.

والمقصود بالإستراتيجية: الأسلوب الذي تتبعه الشركة لكسب السوق ومن ثم تحقيق الأرباح. ويوجد أمام الشركات ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس هي (حسب تصنيفMichael porter)[2]:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة. 2- إستراتيجية التمييز. 3- إستراتيجية التركيز.

ويوضح الشكل(3-3) الاستراتيجيات العامة للتنافس:

الشكل(3-3): الميزة الإستراتيجية (Strategic Advantage)

الهدف الاستراتيجي (Strategic Target)	تكلفة أقل	تمييز المنتَج
الصناعة ككل	قيادة التكلفة (Cost Leadership)	التمييز (Differentiation)
قطاع سوقي معين	التركيز (Focus)	

(المصدر: خليل، نبيل، مرسي."الميزة التنافسية في مجال الأعمال". مرجع سابق، ص104.)

---

[1]- سالمان، عماد، صفر." الاتجاهات الحديثة للتسويق- محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية". دار المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005، ص117.

[2]- Porter. M. "L'avantage concurrentiel des Nations". op-cit, p85.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة (التكلفة الأقل)[1]:

لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، والاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية للشركة. وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن القدرة التنافسية لشركة معينة تزداد كلما تمكّنت الشركة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن الدوافع التي تشجّع الشركة على إتّباع هذه الإستراتيجية توافر اقتصاديات الحجم، والآثار المترتبة على منحني الخبرة والتعلم، ووجود فرص مشجّعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق يضم مشترين واعين للسعر.

أ- تحقق الشركة ميزة تنافسية عند إتباعها إستراتيجية التكلفة الأقل من خلال:

1- النّسب المرتفعة لاستغلال الطاقة. 2- وفورات اقتصاديات الحجم. 3- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها. 4- الحد من الخدمات المقدمة للعملاء بعد الشراء. 5- درجة أقل من الجودة للسلع. 6- تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع منتجات الشركة. 7- خفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير مقارنة بالمنافسين...الخ.

ب- المزايا التي تحققها الشركة عند إتباعها إستراتيجية التكلفة الأقل:

1- تحتل الشركة موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من المنافسة على أساس السعر.

2- تتمتع الشركة بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- يمكن للشركة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

4- تستطيع الشركة أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة عندما تكون اعتبارات الكفاءة تسمح للشركة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة...الخ.

ت- الشروط الواجب توافرها لنجاح إستراتيجية التكلفة الأقل:

1- وجود طلب مرن للسعر، فأي تخفيض في السعر سيؤدي إلى زيادة مشتريات العملاء للسلعة.

2- نمطية السلعة المقدمة، ووجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل العملاء.

3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتَج.

4- محدودية تكاليف التبديل...الخ.

ومن أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التكلفة الأقل: شركة(BIC) لصناعة الأقلام، وشركة (General Electric) لصناعة الأجهزة المنزلية. وشركة(TOYOTA) لصناعة السيارات[2].

---

[1]- خليل، نبيل، مرسي. "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". مرجع سابق، ص105-106.

[2]- تشارلز، جونز، جاريث. "الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل". ج3. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي. محمد سيد أحمد المتعال. دار المريخ للنشر، الرياض، ج1، 2001، ص259.

ثانياً: إستراتيجية التمييز:

يوجد العديد من مجالات التمييز التي تحقق للشركة ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية طويلة، ومن هذه المجالات[1]:

1- التميز على أساس الجودة: تعد الجودة سلاحاً تنافسياً، فالكثير من العملاء مستعدين أن يدفعوا أكثر كي يحصلوا على سلع وخدمات أكثر جودةً وانسجاماً مع توقعاتهم. فالجودة تتحقق عندما ينجح المنتِج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتَج يشبع حاجات وتوقعات العملاء.

2- تحقيق مزايا تنافسية عن طريق التميز في خدمات ما بعد البيع: فالشركات تدرك أهمية خدمات ما بعد البيع كوسيلة لتعزيز علاقة العملاء بالشركة، وزيادة إيراداتها.

3- التميز عن طريق اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتَج جديد، بالإضافة إلى تقديم المنتَج وتسليمه للعملاء في التوقيتات التي يحددها العملاء.

4- تحقيق مزايا تنافسية عن طريق السمعة الجيدة للشركة، تصميم شكل مميز للمنتَج، تكنولوجيا متميزة، وتوفير طرق مميزة في التوزيع...الخ.

ويمكن تحقيق إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال ما يلي:

1- شراء مواد خام جيدة تؤثر إيجاباً على أداء وجودة المنتَج النهائي.

2- تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه:

أ- المنتَج: بحيث يؤدي إلى زيادة استخداماته.

ب- عملية الإنتاج: بحيث تؤدي إلى تحسين شكل وجودة المنتَج.

3- تطبيق أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العميل، والتي تؤدي إلى:

أ- تقديم المساعدة الفنية للعميل.

ب- صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل.

ت- معلومات أكثر للعميل على كيفية استخدام المنتَج.

ث- تقديم شروط ائتمانية أفضل.

ج- التسليم في الوقت المحدد.

ومن أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التمييز: شركة(Caterpillar) لمعدات المكننة الزراعية والآلات الثقيلة، حيث تضمن الشركة تسليم قطع الغيار خلال 48ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم.

---

[1]- سالمان، عماد، صفر. مرجع سابق، ص119.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز[1]:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتَج.

فالسّمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1- إما تمييز المنتَج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتَج المقدّم لهذا القطاع السوقي.

3- أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معاً.

وتحقق الشركة ميزة تنافسية عند إتباعها إستراتيجة التركيز في الحالات التالية:

1- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتَج بطرق مختلفة.

2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

3- موارد الشركة لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوقي محدد.

4- في حال وجود قطاعات سوقية ذات جاذبية أكثر من غيرها.

ومن أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التركيز: شركة(Rolls Royce) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات.

بالإضافة إلى تصنيف بورتر صنّف ميشيل تريسي، وفريد فيرزما الاستراتيجيات التنافسية(الأنظمة القيمية) إلى ثلاث، وهي[2]:

1- التفوّق الوظيفي: تضمن الشركات قيمة عليا بتصدرها في مجالها من حيث السعر فتعمل على تخفيض النفقات، وتخدم هذه الشركات العملاء الذين يتطلبون خواص وصفات جيدة للسلع والخدمات. ومن الأمثلة على هذه الشركات: (شركة دل للكمبيوتر).

2- العلاقة الوثيقة مع العملاء: تؤمن الشركات قيمة عليا من خلال التجزئة الدقيقة لأسواقها والتكييف المستمر لسلعها وخدماتها مع احتياجات العملاء المستهدفين، وهذه الشركات تخدم العملاء المستعدين لدفع سعرٍ أعلى ليحصلوا على ما يرغبون بالتحديد.

[1]- خليل، نبيل، مرسي. "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". مرجع سابق، ص114-115.

[2]- كوتلر، فيليب. وآخرون. مرجع سابق، ص266-267.

3- الموقع المتصدّر من خلال السلع:

تؤمّن الشركات قيمة استهلاكيٍة عليا من خلال طرح سيل متدفق من السلع الجديدة أو الخدمات، مما يجعل سلع الشركات تصبح قديمة وكذلك سلع المنافسين. وتكون الشركة منفتحة للأفكار الجيدة وتعمل على تقليص فترة إعداد وإنتاج السلع كي تتمكن من طرحها فوراً في السوق.

وهذه الشركات تخدم العملاء المحتاجين إلى سلع وخدمات عصرية دون النظر إلى النفقات الموجودة في الأسعار. ومن الأمثلة على هذه الشركات: (شركة نوكيا).

إن الغاية الأساسيّة من بناء إستراتيجية تنافسية هي تحقيق ميزات تنافسية للشركة تمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة تتفوق بها على المنافسين الحاليين، وإعاقة دخول المنافسين المحتملين. فالشركات التي تطبق إستراتيجية واضحة وبالشكل المناسب سرعان ما تتفوق في عملها، وتحصل على أرباح أكثر، ولكن إذا لم تلتزم الشركة بإتباع إستراتيجية واضحة، ستخسر في النهاية، ولن تحقق ربحاً ولن تتفوق على منافسيها.

يمكن اختصار متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية (تصنيف بورتر) بالجدول التالي:

الجدول(2): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	المهارات والموارد المتطلبة عادة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
القيادة في التكاليف	مهارات في مجال العمليات الإنتاجية إشراف محكم على العمالة تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع منافذ توزيع منخفضة التكاليف	رقابة محكمة على التكاليف إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية ومتكررة تنظيم ومسؤوليات واضحة حوافز مبنية على تحقيق الأهداف
التميز	قدرات تسويقية قوية تنويع في الخدمات والمنتجات النزعة نحو الإبداع والابتكار كفاءة قوية في مجال البحث والتطوير سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة خبرة طويلة في الصناعة تعاون قوي مع قنوات التوزيع	تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة الماهرة أو الكفاءات المبدعة
التركيز	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين

(المصدر:عبد المحسن، توفيق، محمد."بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية". دار الفكر العربي،2006/2005، ص157.)

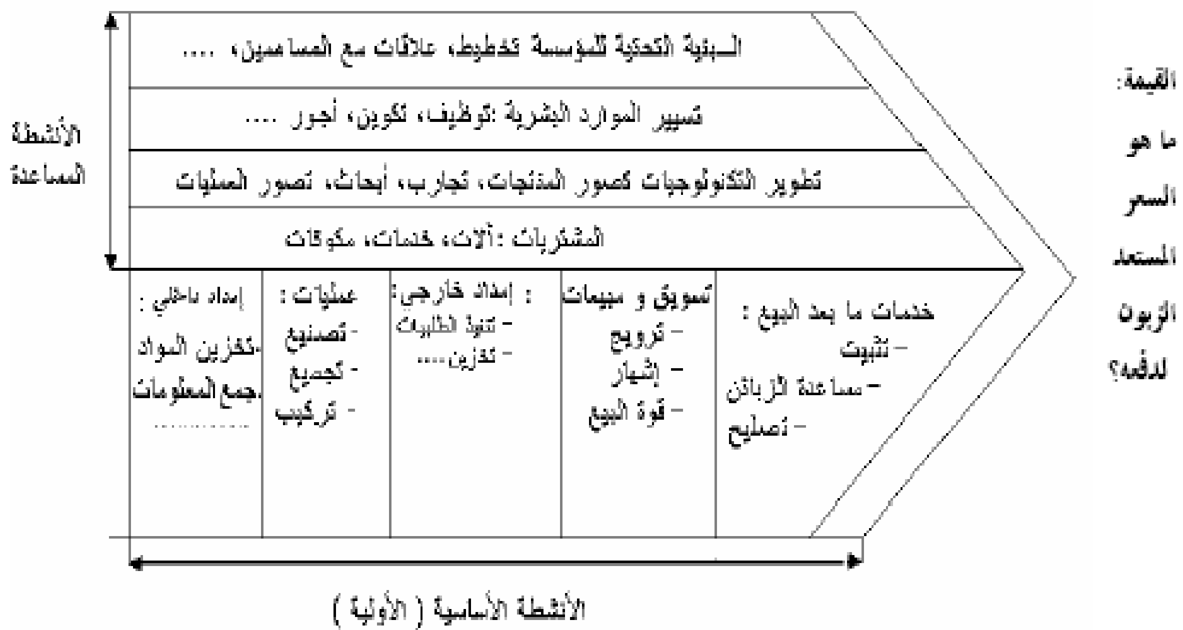
2- مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الحصول على الميزة التنافسية في الشركة الصناعية انطلاقاً من تعدد مواردها وحسن استغلال هذه الموارد، ومن أبرز مصادر الميزة التنافسية: سلسلة القيمة لبورتر Porter، والتطور التكنولوجي، والابتكار، وجودة المنتجات، بالإضافة إلى الوقت والمعرفة.

أولاً: سلسلة القيمة:

يمكن اعتبار الأنشطة المساعدة أو الثانوية، والأنشطة الأساسية أو الأولية المكونة لسلسلة القيمة لمايكل بورتر مصدراً من مصادر الميزة التنافسية إذا أحسنت الشركة استغلالها، خاصةً إذا كانت بعض الأنشطة غير متاحة للمنافسين، الأمر الذي يجعلهم لا يستطيعون تقليد الشركة، وهذا بدوره يعزّز موقعها التنافسي وتفوقها المستمر. والشكل(3-4) يوضح سلسلة القيمة:

الشكل(3-4): سلسلة القيمة لمايكل بورتر



(Source: Porter, M. "L'avantage Concurrentiel". édition Dunod, Paris, 1999, p 66.)

وفيما يلي توضيح للأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، وكيف يمكن اعتبارها ميزة تنافسية[1]:

أ- الأنشطة الأساسية أو(الأولية) وتتمثل في:

1- الإمدادات الداخلية: تتعلق بالاستلام والتخزين والتوزيع الداخلي للمواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتتوقف الميزة التنافسية للشركة عل جودة المواد الأولية والعناصر النهائية المكوِّنة للمنتَج.

---

[1] -Porter, M ."L'avantage Concurrentiel". op-cit, p 56-57.

2- الإنتاج: يتمثل في تحوي المواد الأولية المشتراة إلى منتَج نهائي عبر مراحل الإنتاج المختلفة، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من هذه العملية تتوقف على سرعة عملية الإنتاج وتلبية طلبات العملاء.

3- الإمدادات الخارجية: وهي الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين المنتَج ونقله وتوزيعه للعملاء، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها تكون من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب للعملاء، وتوفير المخزون الكافي لتلبية الطلبات الغير متوقعة.

4- التسويق والمبيعات: ترتبط هذه الأنشطة بالاهتمام بالوسائل التي تدفع العميل لشراء المنتَج، والميزة التنافسية التي يمكن للشركة الحصول عليها تكون من خلال جودة الوسائل المستعملة مثل الترويج، والإشهار...الخ.

5- الخدمات: وتتضمن خدمات ما بعد البيع من تركيب، وتدريب العميل على استعمال المنتَج، وإصلاح...الخ، والميزة التنافسية هنا تَنتُج عن مدى جدّية هذه الخدمات، والسرعة في تقديمها...الخ.

ب- الأنشطة المساعدة أو(الثانوية) وتشمل:

1- الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يرتكز عليها تسيير وإدارة الشركة، خاصّة من ناحية استقطاب وتوظيف وتكوين هذه الموارد، ونظام الأجور والمكافآت الذي تطبقه الشركة. وامتلاك الشركة للموارد البشرية المؤهلة يساعدها في رفع وتحسين أدائها والتفوق على منافسيها، وترتبط الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها بمدى نوعية التوظيف والتدريب...الخ.

2- التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا المكتسبة بالميزة التنافسية التي تسعى الشركة للحصول عليها، من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، والقيام بالبحوث والدراسات التي من شأنها تحسين المنتَج.

3- التموين: أي التزود بالآلات والمواد الأولية واللوازم المختلفة، ويؤثر هذا النشاط على الميزة التنافسية من خلال التكاليف.

4- البنية التحتية: تتمثل بمجموعة أنشطة هي التخطيط، والمالية، والعلاقات الخارجية، وثقافة الشركة، وأساليب إدارة نشاطاتها...الخ.

ثانياً: <u>التطور التكنولوجي</u>:

تعني التكنولوجيا فن استخدام وتطبيق الحقائق العلمية في الواقع الميداني بما يحقق الاستفادة منها [1].

وتعتبر التكنولوجيا مصدراً من مصادر الميزة التنافسية لما لها من أثر في زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض منتجات الشركة، كما قد تؤثر في العملية الإنتاجية وجودة مخرجاتها النهائية.

غالباً ما يؤدي التطور التكنولوجي إلى تخفيض التكاليف، الأمر الذي يجعل الشركة في وضع تنافسي جيد عن طريق الأسعار المنخفضة والجودة العالية لمنتجاتها.

---

[1]- المليجي، إبراهيم، عبد الهادي. "استراتيجيات وعمليات الإدارة" . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص232.

إنّ الدّور الذي تلعبه التكنولوجيا يتمثّل في زيادة الإنتاجية، وتحقيق الجودة المتفوّقة في الإنتاج، وإعادة بعث المنتجات التي تمر في مرحلة التدهور، مما يساعد في خلق المزايا التنافسية.

ثالثاً: الإبتكار والإبداع:

يعرّف الإبتكار على أنّه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، والتي تأتي كنتاج للبحوث التي تُجرى في مراكز البحوث، ليتم تطبيقها في الشركة، بحيث تتمكن هذه الأخيرة من المنافسة في الأسواق[1].

ولم يعد الإبتكار مقتصراً على الشركات الكبرى بل تعداه إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت تنظر إلى الإبتكار بمفهوم التحسين.

ليس من السّهل تحديد مصادر الإبتكار اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية مثل تخفيض التكاليف، إلاّ أنه يعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية في الصّناعات الحديثة والقائمة على التكنولوجيا والتّقنية.

أما الإبداع في المنتَج فيقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات والاحتياجات، بينما الإبداع التكنولوجي في الأسلوب الفني للإنتاج هو تحسين أدائه من الناحية الفنية والاقتصادية في نفس الوقت، مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المرودية أو كمية المخرجات، وانخفاض التكلفة النسبية للوحدة الواحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح[2].

يمكن إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للشركة من خلال كونه يمثل:

- مصدراً للتميز.
- وسيلة لتقليل التكاليف، ومصدراً لأسواق جديدة.
- يحسن صورة وسمعة الشركة ومنتجاتها.
- يسهل ويحسن العلاقات بين المنتجين والموزعين.

رابعاً: الجودة:

تعني الجودة حصول العميل على منافع بمقدار ما تم دفعه، وذلك عندما تنجح الشركة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء.

أصبح لِجودة المنتَج تأثيرٌ مضاعفٌ على المزايا التّنافسية للشركة، فالتّأثير الأول: أنّها تزيد من قيمة المنتَج في أذهان العملاء الأمر الذي ينجم عنه زيادة الحصّة السوقية للشركة، أما التأثير الثاني فيتمثّل في نقص إنتاج المنتجات المعيبة.

تتضمّن الجودة مطابقة خصائص ومواصفات المنتَج مع المعايير المتعارف عليها، وكذلك إرضاء متطلبات العملاء، وتضمن محافظة المنتَج على خصائصه عبر الزمن.

---

[1] -Durieu, F . " Management de l' innovation " . vulbret, Paris, 2000, p 5.

[2]– أوكيل، محمد، سعيد. "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي". ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994، ص34.

خامساً: الوقت:

يعتبر الوقت سواءً في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية [1]، ويتزايد التّنافس على أساس الوقت بين الشركات عند بنائها لميزة تنافسية. ويشكل الوقت ميزة تنافسية من خلال:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- تخفيض الفترة المنقضية بين طلبات العميل للمنتَج وتسليمه إياه.

سادساً: المعرفة:

يتوقف نجاح الشركة في ظل ظروف المنافسة على قدرتها على امتلاك، وحسن تسيير معارفها وكفاءاتها، وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثرائها بشكل مستمر، وهذا بدوره يؤدي إلى نشوء مزايا تنافسية.

3- معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب الشركة للميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، فقد تواجه الشركة العديد من العقبات والصعوبات التي تحدّ من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي في السوق.

ومن بين هذه المعوقات[2]:

1- المعوقات الداخلية: تعبّر هذه المعوقات عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه الشركة في بيئتها الداخلية. ويمكن اختصار هذه العقبات بالتالي:

أ- غياب قيادة إدارية ناجحة.

ب- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الشركة.

ت- عدم قدرة الشركة على توفير المعلومات الضرورية، التي تساهم في عملية اتخاذ القرار.

ث- عدم استخدام الشركة للتكنولوجيا، وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

2- المعوقات الخارجية: أي التي تواجهها الشركة خارج بيئتها، ومنها:

أ- الأسواق العالمية، والتكتلات الإقليمية ، وعدم الالتزام بالمواصفات الدّولية للجودة.

ب- وجود قوانين وتشريعات تخدم الشركات الأجنبية على حساب الشركات المحليّة.

ت- وجود شركات متحالفة على المستوى العالمي يصعب على أي شركة منافستها.

ث- تحوّل التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي، وعدم الاهتمام بالبحوث، والتطوير.

ج- تحوّل المعايير الخاصة بالمواصفات من محليّة إلى دوليّة.

---

[1]- نجم، نجم، عبود. "إدارة الخدمات- المراجعة والأبعاد الأساسية".مجلة أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد18، آذار 1997، ص11.

[2] -http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=4231.0

4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدّد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف، هي:

1- مصدر الميزة[1]: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتَج أو الخدمة، وكذلك السمعة الطيبة، والعلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتطلب هذه المزايا مهارات وقدرات عالية المستوى.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة:

إن اعتماد الشركة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين. لذا يستحسن تعدّد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

3- درجة التحسين، والتطوير والتجديد المستمرة في الميزة:

تقوم الشركات بخلق مزايا جديدة وبشكل سريع لتفادي قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتّجه الشركة لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب عليها أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة. حيث تساهم عملية التقييم باتخاذ قرار الاحتفاظ بالميزة أو التّخلي عنها في حال عدم تحقيق أهداف التفوّق على المنافسين والوفورات الاقتصادية.

[1]- خليل، نبيل، مرسي. "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". مرجع سابق، ص 99-100.

المبحث الرابع: تحليل المركز التنافسي على أساس خدمات ما بعد البيع

تمهيد:

تسعى الشركة إلى بناء ميزة تنافسية تحاول من خلالها السيطرة على السوق، والحصول على مركز تنافسي ووضعية تنافسية قويّة، ثم تعمل الشركة على الحفاظ على هذه الميزة لأنها ليست نهاية الهدف الذي تصبو إليه، الأمر الذي يقتضي منها العمل بكفاءة وفعالية من أجل المحافظة على هذا المركز التنافسي المكتسب وحمايته وتطويره.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المركز التنافسي وخطوات تحقيقه، وتحديده، ومؤشرات قياسه.

1- تعريف المركز التنافسي:

يشير المركز التنافسي إلى موقع الشركة في سوق الأعمال أو في النشاط الذي تعمل فيه، والمكانة التي توضع فيها من قبل الأطراف ذات العلاقة بها إلى جانب تقييمها لنفسها، وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق أو توجيه مساره أو السيطرة عليه والتحكم فيه، وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من فرص، وما تعانيه من نقاط ضعف وما تواجهه من قيود وتهديدات[1].

ويقصد بالمركز التنافسي محاولة الشركة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون، بحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه[2].

فالحصول على المركز التنافسي ليس حدثاً عرضياً أو وليد صدفة، وإنّما هو نتاج لِخبرات متراكمة ورصيد عميق من الممارسات والعلاقات والانجازات، وقد يكون المركز التنافسي عبارة عن خليط من نقاط القوة وأوجه الضّعف الذاتية، إلى جانب مجموعة الفرص المتاحة والقيود والتهديدات التي تواجه الشركة.

يتحدّد المركز التنافسي من خلال مجموعة من الإدراكات والانطباعات والمشاعر التي يكوّنها العميل في ذهنه عن سلع الشركة مقارنة بالسلع المنافسة في السوق، وهذه الصورة الذهنية الايجابية العميقة عن منتجات وخدمات وتعاملات الشركة مع العملاء تجعلهم يدركون الاختلاف بين الشركة ومنافسيها، حيث تعدّ الصورة الذهنية المحور الأساسي لكافة الجهود والأساليب الترويجية التي تستخدمها الشركة في الاتصال بالعملاء والتأثير عليهم وإقناعهم وكسب ثقتهم.

وفيما يلي بعض المجالات الرئيسية التي ترتكز عليها الشركة لتكوين صورة ذهنية متميزة ومن ثم مركز تنافسي متميز:

- تنويع المنتَج أو الخدمة التي تقدمها الشركة للعملاء.
- تطوير الشكل الخارجي للمنتَج، وتطوير التركيب أو التكوين الداخلي للمنتَج.

---

[1]- أبو بكر، مصطفى، محمود. "مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في الشركات المعاصرة". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص274-275.

[2]- الصحن، محمد، فريد. "قراءات في إدارة التسويق". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص127.

- خلق منفعة أو منافع جديدة للمنتَج، وتوضيح التميز في هذه المنافع.
- إضافة استخدامات جديدة للمنتَج.
- إضافة خدمات جديدة مع المنتَج، وإيجاد الارتباط بينها وبين العملاء.
- تبرير العلاقة المنطقية بين سعر المنتَج وجودته، وتأكيد الحصول على تكلفة الخدمة.
- توثيق دور الشركة في حل مشكلات العملاء.
- وضوح رغبة الشركة وقدرتها للاستجابة التنافسية السريعة لرغبات العملاء وطموحاتهم.

تستطيع الشركة من خلال المجالات السابقة تكوين مركزها التنافسي، وأن تختار وضع مميز لها في السوق، ولكن الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهذا الوضع المتميز لمدة طويلة وخاصة إذا اتبع المنافسين نفس الإستراتيجية التي تتبعها.

لذا تعمل الشركة على تعديل المجالات التي حققت لها مركزاً تنافسياً، كلما أحسّت بتقليد المنافسين، كأن تعد أعلى جودة لأقل سعر، أو جودة عالية مع ضمان خدمات ما بعد البيع...الخ.

2- خطوات تحقيق المركز التنافسي:

عملياً تستطيع الشركة أن تحقق المركز التنافسي المطلوب من خلال ثلاث خطوات أساسية هي[1]:

الخطوة الأولى: تقوم فيها الشركة بتحديد مجموعة المزايا التنافسية المحتملة والتي يمكن على أساسها بناء وضع معين في السوق، فقد تعتمد الشركة على مزايا المنافسة غير السعرية، والتي تعتمد فيها على عناصر البيع الشخصي أو تطوير المنتجات والقيام بحملات إعلانية أو تقديم منتجات جديدة مع خدمات متعددة بعد البيع، مما يتطلب من الشركة دراسة منتجات الشركات المنافسة من حيث الجودة، الخصائص التي تتمتع بها، مستوى الخدمات المقدمة بعد البيع، والمنافع التي يحصل عليها العميل من منتجات المنافسين.

أو قد تعتمد الشركة على مزايا المنافسة السعرية، وهنا على الشركة عدم تجاهل الآثار التي تنتج عن مزايا المنافسة السعرية، خصوصاً بالنسبة للمنتجات النمطية، لذا يجب على الشركة تحليل أسعار المنافسين.

الخطوة الثانية: تحدّد الشركة المزايا التنافسية الملائمة لطاقاتها وقدراتها سواء المادية أو البشرية، والتي تكون الشركة من خلالها قادرة على تحقيق التميّز، وتستعمل كافة الأساليب القادرة على إظهار هذه المزايا في أعين العملاء.

الخطوة الثالثة: تحقق الشركة الاتصال الفعّال للمزايا المحددة مع السوق المستهدف، فإذا اختارت الشركة تقديم خدمات ما بعد البيع، وجب عليها الاتصال مع العملاء من خلال إقامة مراكز لخدمات ما بعد البيع في كافة نقاط البيع المتواجدة في المنطقة الجغرافية التي تغطّيها منتجات الشركة.

[1]- الصحن، محمد، فريد. "التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص237.

3- تحديد المركز التنافسي بالمقارنة بين المنافسين:

يكون تحديد المركز التنافسي للشركة بناءاً على المقارنة بين معيارين أو ثلاثة معايير مثل جودة المنتجات وتشكيلة المنتجات وخدمات ما بعد البيع التي يقدمها المنافسين.

ويتم هذا التّحديد عن طريق الإجراءات التالية: تحدّد الشركة المعايير التي سوف يتم على أساسها المقارنة بين المنافسين والشركة، ثم تضع الشركة هذه المعايير على منحنيات المقارنة، وبعد ذلك تحدّد الشركة الخلايا التي توضح مواقف المنافسين. ومن ثم تضع الشركات المنافسة لها في خلايا المركز التنافسي وتحدد نقاط القوة وجوانب الضعف لهذه الشركات، في كل خليّة.

3-1- المقارنة بين المنافسين على أساس معيارين:

يوضح الشكل(3-5) المقارنة بين الشركة ومنافسيها على أساس معيارين أساسيين هما: جودة المنتَج، وتشكيلة المنتجات.

الشكل(3-5): التحليل المقارن لخلايا المنافسة بين معيارين

المواصفات الفنية والجودة / تشكيلة المنتجات	محدودة	متنوعة	متنوعة بدرجة كبيرة
مرتفعة	الشركات ح .ط (7)	الشركة ف.ل (8)	تشكيلة متنوعة وبجودة مرتفعة الشركات س.ص.ع (9)
متوسطة	الشركات ث . ر (6)	الشركات ل.م.ن (5)	الشركات ي.ك (4)
منخفضة	تشكيلة محدودة وجودة منخفضة الشركات أ.ب.ج (1)	الشركات د.هـ.و (2)	الشركات ت.ح (3)

(المصدر: أبو بكر، مصطفى، محمود. مرجع سابق، ص265.)

يتضح من الشكل (3-5) أن وجود الشركة في الخلية رقم(1): يعبّر عن مركز تنافسي ضعيف، لأنّ جودة منتجاتها منخفضة، وتشكيلة منتجاتها محدودة.

بينما وجود الشركة في الخلية رقم(9): يعبر عن مركز تنافسي قوي، لأنّها تمتلك جودة عالية لمنتجاتها، وكذلك تشكيلة متنوعة من المنتجات.

3-2- المقارنة بين المنافسين على أساس ثلاثة معايير:

في هذه المقارنة تستطيع الشركة التعرّف على مركزها التنافسي بناءً على ثلاثة معايير هي جودة المنتَج، وتشكيلة المنتجات، وخدمات ما بعد البيع. لاحظ الشكل(3-6):

الشكل(3-6): التحليل المقارن لخلايا المنافسة بين ثلاثة معايير



(المصدر: أبو بكر، مصطفى، محمود. مرجع سابق، ص265.)

بملاحظة الشكل (3-6) نجد أن:

وجود الشركة في الخلية رقم(1) يدل على ضعف مركزها التنافسي لأنّ: تشكيلة منتجاتها محدودة، وجودة منتجاتها منخفضة، وخدمات ما بعد البيع التي تقدمها محدودة. فإذاً جميع هذه الأسباب جعلت الشركة في وضع تنافسي ضعيف مقارنةً مع المنافسين الآخرين.

أما وجود الشركة في الخلية رقم(9) فيدل على أن الشركة تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً، نظراً لخدماتها المتنوعة بعد البيع، وتنوع تشكيلة منتجاتها، وتمتّع منتجاتها بمستوى عالٍ من الجودة.

3-3- المقارنة بين المنافسين على أساس أكثر من ثلاثة معايير:

يمثل الشكل(3-7) مرحلة متقدمة من تحليل المركز التنافسي بين الشركات، مقارنةً بالشكلين(3-6) و(3-5) لاعتماده على أربعة معايير للمقارنة هي: سمعة الشركة في السوق، وجودة منتجاتها، وتشكيلة منتجاتها، والخدمات التي تقدمها بعد البيع.

الشكل(3-7): التحليل المقارن لخلايا المنافسة لأكثر من ثلاثة معايير



(المصدر: أبو بكر، مصطفى، محمود. مرجع سابق، ص266.)

بالعودة إلى الشكل(3-7) نستطيع القول أن تواجد الشركة في الخلية رقم(1) يعبّر عن مركز تنافسي ضعيف، والسبب يعود إلى: ضعف سمعة الشركة في السوق، و محدوديّة خدمات ما بعد البيع التي تقدّمها، بالإضافة إلى انخفاض تشكيلة منتجاتها، وانخفاض جودة هذه المنتجات.

أما وجود الشركة في الخلية رقم(9) يعبّر عن المركز التنافسي القوي الذي تملكه الشركة، نظراً لتنوّع تشكيلة منتجاتها، والجودة المرتفعة لهذه المنتجات، وكذلك تنوع خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى السمعة الممتازة التي تتمتّع بها في السوق.

رغم أهمية هذا التّحليل يُؤخذ عليه: صعوبة إضافة معايير أخرى للمقارنة بين الشّركات المتنافسة. وتعقيد التحليل في حال وجود شركة واحدة في أكثر من خلية.

4- مؤشرات قياس المركز التنافسي:

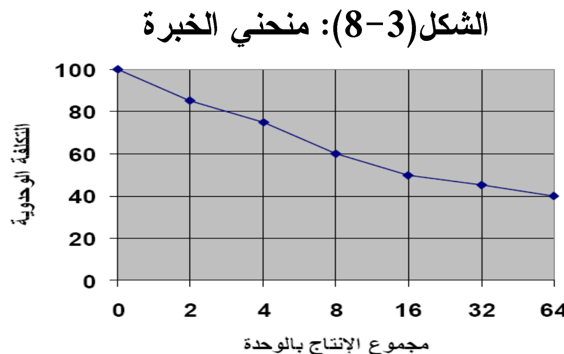
4-1- قياس المركز التنافسي بواسطة الحصّة السّوقية:

تمثّل الحصّة السّوقية للشركة مجموعة المبيعات التي يحققها منتَج ما، ولقد أصبحت الحصّة السّوقية هدفاً استراتيجياً تسعى الشركات إلى تحقيقه، ومؤشراً هاماً في قياس المرلكز التنافسي للشركة، فالشركة التي تمتلك أكبر حصة في السوق تكون صاحبة المركز التنافسي الأقوى[1].

4-1-1- قبل التطرق إلى قياس الحصة السوقية بواسطة المصفوفات مثل مصفوفةBCG نوضّح ما يلي:

أ- منحني الخبرة: تشترط نظرية منحني الخبرة أن التّكلفة الحديّة الإجمالية للمنتَج تتناقص بنسبة مئوية ثابتة في كلّ مرة للإنتاج المتراكم لهذا المنتَج[2]. ويدلُّ هذا على أن زيادة خبرات الشركة المتراكمة عبر الزمن، تؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق. يوضّح الشكل التالي(3-8) منحني الخبرة حيث أنّه كلّما زادت عدد الوحدات المنتَجة كلّما انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة بنسبة معينة.

الشكل(3-8): منحني الخبرة



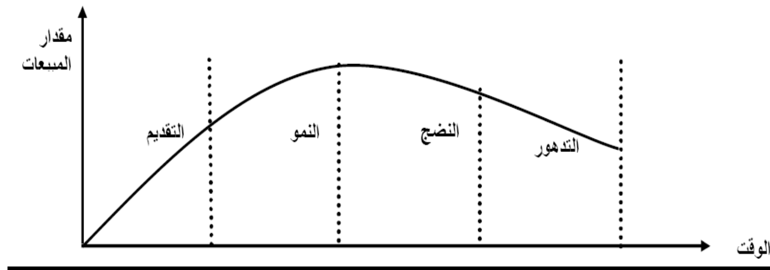
(Source : Koenig, G. "Management Stratégique - Paradoxes, interactions et Apprentissages" . édition Natham, Paris, 1996, P 308.)

[1]- يوسف، ردينة، عثمان. "الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق". دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 127-128.

[2] - Strategor. "Politique Générale de L'treprise". Dunod, 3eme édition, Paris, 2003, P 380.

ب- دورة حياة المنتَج: لكل منتَج دورة حياة تبدأ بتقديمه إلى السوق وتنتهي بالتدهور، وتلعب دورة حياة المنتَج دوراً مهماً في تحديد أهمية إضافة منتَج جديد أو إجراء تعديلات على المنتَج الحالي وحذف المنتجات التي لا تلبي حاجات ورغبات العملاء، لذا نجد أن لكل مرحلة من دورة حياة المنتَج قراراتها التسويقية المناسبة وفقاً للعوامل المؤثرة عليها [1]. يعبر الشكل(3-9) عن المراحل المختلفة التي يمر فيها المنتَج في دورة حياته:

الشكل(3-9): دورة حياة المنتَج



(المصدر: ديوب، محمد، عباس. "مبادئ التسويق". مرجع سابق، ص154.)

يتوقّف طول دورة حياة المنتَج على عدة عوامل، أهمها[2]:

معدّل التّطور التّكنولوجي. - سهولة الدّخول إلى الأسواق. - درجة قبول السوق للمنتَج الجديد، ودرجة توافر المنتجات البديلة.

4-1-2- قياس الحصّة السّوقية بواسطة مصفوفةBCG:

BCG هو اختصار لمجموعة بوسطن الاستشارية(Boston Consulting Group)، وهي عبارة عن مكتب دراسات رائد في الولايات المتّحدة الأمريكيّة. تقدّم مصفوفةBCG اختباراً للمركز النسبي لمنتجات وأسواق الشركة بناءً على بعدين، هما:

1- الحصّة السّوقية: تمثّل الحصّة السّوقية أحد أهم المؤشّرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي شركة صناعية، لذلك تستخدم الحصّة السّوقية للتمييز بين الشّركات الرابحة والشركات الخاسرة[3]. وتحسب بالعلاقة التالية[4]: حصّة السّوق النّسبية = حصّة سوق الشركة/حصّة سوق المنافس الأساسي.

2- معدّل نمو السّوق: يحسب بالعلاقة التالية[5]:

(إجمالي مبيعات الصناعة للسّوق<ن+1>)-(إجمالي مبيعات الصناعة للسّوق<ن>)

معدّل نمو السّوق= ―――――――――――――――

إجمالي مبيعات الصّناعة للسّوق<ن>

(1)- المرسي، نبيل، محمد. "إستراتيجية الإنتاج والعمليات- مدخل استراتيجي". ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص415.

(2)- السيد، إسماعيل، محمد. "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية". المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص183.

(3)- يوسف، ردينة، عثمان. مرجع سابق، ص133.

(4) - Strategor : Op-cit, P 105.

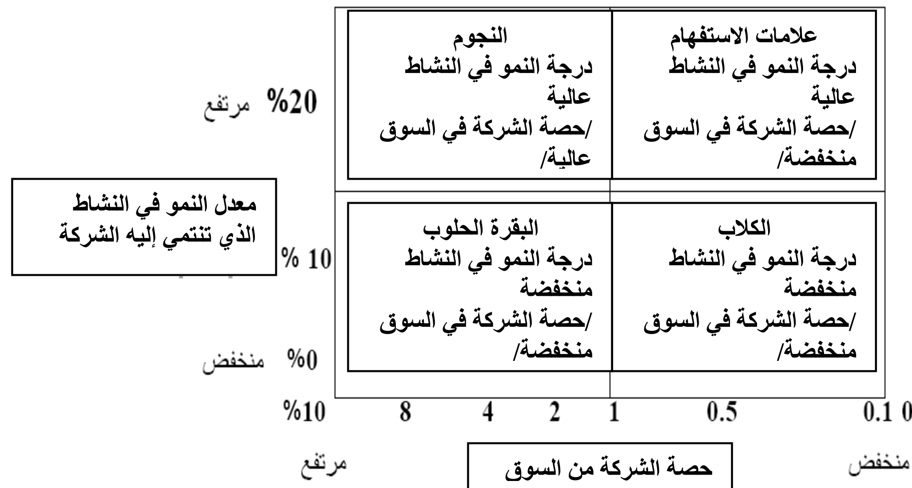
(5)- خليل، نبيل، مرسي. "التخطيط الاستراتيجي". دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1994، ص120.

يعتبر هذا المعدّل مؤشراً على جاذبية السوق، ويتعلق بمعدل النّمو السّنوي للسّوق الذي يباع فيه المنتَج، حيث تؤثّر نسبة نمو السّوق السّنوية على نسبة الاستثمار اللاّزم من أجل تطوير المركز التنافسي المُكتَسب. فكلّما كانت نسبة النمو كبيرةً، زادت حاجات التمويل بالأصول الثابتة وكبرت عجلة الاستثمار، وبالعكس فإذا كان السوق مستقراً فلا يحتاج إلى تمويل جديد، وإذا كانت نسبة النمو في انخفاض يُفترض سحب الأموال وإيقاف الاستثمار.

4-1-2-1- بنية مصفوفةBCG:

مقدّمة هذه المصفوفة على شكل لوحة مربعة، معدّل نمو السوق على محور الترتيب، حيث تتمركز قيم معدّل النمو في النشاط الذي تنتمي إليه الشركة من الأسفل إلى الأعلى بدءاً من /0%/ إلى /20%/ أو أكثر، وقيمة المحور الأوسط تكون عند القيمة /10%/ وتصبح فيما بعد معدل نمو. بينما حصّة الشركة من السوق تكون ممثلة على محور السينات، من اليمين إلى اليسار، اعتباراً من /0/ إلى /10/، وقيمة الخط الأوسط تتموضع على القيمة/1/. لاحظ الشكل(3-10):

الشكل(3-10): أبعاد ومتغيرات مصفوفةBCG



(المصدر: المغربي، عبد الحميد، عبد الفتاح. "الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين". مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص183.)

يمكن شرح الشكل(3-10) على النحو التالي[1]:

– مربّع النجوم: يشير إلى مركز تنافسي قوي للشركة، بالإضافة إلى معدل نمو متزايد في النشاط الذي تنتمي إليه الشركة، وهذا بدوره يدلُّ على كبر الحصّة السوقية التي تستحوذ عليها الشركة مقارنةً بالشركات المنافسة، وقد يكون تواجد الشركة في هذا المربع يعبّر عن مركز الرِّيادة مقارنةً بالغير.

– مربّع البقرة الحلوب: تكون الحصّة السوقية في هذا المربّع مرتفعةً، مما يدلّ على وجود مركزٍ تنافسيٍّ قويٍّ للشركة بينما معدل النمو في النشاط منخفض.

[1]– المغربي، عبد الحميد، عبد الفتاح. مرجع سابق، ص183-184.

– مربّع علامات الاستفهام: يبين هذا المربع أن الشركة لم توجد لنفسها وضعية تنافسية متفوقة، ومركزها التنافسي منخفض، وهذا ما يعكسه انخفاض حصّتها في السوق، رغم أن معدّل النّمو في النشاط مرتفع.

– مربّع الكلاب: تعاني الشركة في هذا المربع نقصاً في المبيعات، وهذا يشير إلى أن حصّتها في السوق منخفضة ومعدل النمو في النشاط ضعيف، والنتيجة ضعف المركز التنافسي للشركة في مربع الكلاب.

من خلال مصفوفةBCG نلاحظ أن المنتَج يتدرج من مربع علامات الاستفهام إلى مربع النجوم عندما يحقق النجاح، وبعد فترة يصبح في مربع البقرة الحلوب ومنه إلى مربع الكلاب في نهاية دورة حياته.

4-1-2-2- مزايا وعيوب مصفوفةBCG:

رغم المزايا التي حققتها هذه المصفوفة من حيث سهولة استعمالها وسهولة تذكر أسماء المربعات فيها واعتمادها على مؤشرات موضوعية[1]، إلا أنه قد وجّه إليها عدة انتقادات هي[2]:

– استخدام معدل النمو كمؤشرات لدرجة جاذبية الصناعة فيه بعض القصور، فمثلاً التغيرات التي تحدث في ذوق العميل، أو التطور التكنولوجي له تأثيرٌ كبيرٌ على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.

– استخدام حصّة الشركة في السوق كمؤشرٍ أحاديٍّ لربحيتها هو مؤشر تقريبي يتّصف بالمخاطرة الشّديدة، لأنّ الربح الذي يحقّقه المنتَج يختلف باختلاف مراحل دورة حياة المنتَج.

4-2- قياس المركز التنافسي عن طريق خدمات ما بعد البيع:

تحتاج بعض الأنواع من المنتجات إلى إرشادات حول كيفية استخدامها، والمحافظة عليها، وصيانتها...الخ، وجميع هذه الخدمات تقدمها الشركة لإرضاء زبائنها والمحافظة عليهم وضمان تكرار شرائهم لمنتجاتها، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها ويعزّز مركزها التنافسي.

لا يوجد مؤشّر كمّي واضح لقياس جودة خدمات ما بعد البيع، ولكن عادةً ما تقاس بمستوى رضا العميل عن هذه الخدمات، من خلال المقارنة بين أداء المنتَج وما هو منتَظر منه. أو قد يعبّر عنه بمستوى المبيعات المتحقّقة، أو الحصّة السوقية، وأيضاً بعدد الشكاوي التي تعكس عدم الرضا.

في الواقع قد توجد فروقات بين توقّع الشركة لرغبات العميل ورغباته الحقيقية، وبين القيمة التي يريدها والقيمة التي يدركها. وليس من الضروري أن يصرّح العميل بعدم رضاه عن منتجات الشركة أو خدماتها، وهذا بدوره يؤثر على المركز التنافسي للشركة، لأنّ العميل الغير راضي قد يلجأ إلى منتجات الشركات المنافسة بشكل مفاجئ فيشكّل للشركة أزمة غير متوقعة، وبالتالي لا بد من القياس

[1]– إدريس، ثابت، عبد الرحمن. جمال الدين محمد المرسي. "الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم ونماذج تطبيقية". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص299-300.

[2]– الحسيني، فلاح، حسن. "الإدارة الإستراتيجية". ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000. ص129.

المنتظم والدقيق لدرجة الرّضا أو عدم الرّضا لدى العميل، لكشف أسباب الخلل والضّعف لتلافيها وتجاوزها، وتحديد نقاط القوة لتدعيمها وتطويرها.

وفي سبيل التعرف على مستوى رضا العميل عن منتجات وخدمات الشركة، تلجأ الشركة إلى:

1- فتح سجل لاقتراحات العملاء، وصناديق الشّكاوي لاستقبال شكاويهم: انطلاقاً من أن مقترحات العميل كثيراً ما تكون مصدراً لأفكارٍ جديدة تستطيع الشركة من خلالها تحسين منتجاتها والتفوق على منافسيها، ومن ناحيةٍ ثانيةٍ فإن قبول الشركة لانتقادات العملاء وشكاويهم والتعامل معها بجدّية، يعزّز موقف الشركة عند العميل.

2- استقصاء دوري لآراء العملاء: حيث تقوم الشركة باستقصاء آراء عيّنة تتضمّن فئات مختلفة من زبائنها الذين لديهم الاستعداد للتّعاون معها، من خلال ملء استمارات تنظّمها الشركة، أو من خلال الإجابة على بعض الاتّصالات الهاتفية، أو عن طريق إجراء المقابلات الشخصية.

بعد لجوء الشركة إلى الإجراءات السابقة تقوم بتحليل آراء ومقترحات وشكاوى العملاء في سبيل تجنّب نقاط الضّعف وتحسين جودة خدمات ما بعد البيع.

إن دراسة احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين، وأخذ شكاويهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار يمكّن الشركة من تحقيق المزايا التسويقية التالية[1]:

1- تخفيض التّكاليف.

2- تحديد شكاوي العملاء وتحقيق رضاهم: من خلال تحديد ما ينبغي تقديمه للعملاء وتحديد الأنشطة المؤدّاة من قبل العاملين ابتداءً من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات التي ستعطى للمنتَج المراد تقديمه، مروراً بالتصميم والتطوير، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وانتهاءً بالتركيب وخدمات ما بعد البيع. فكل ذلك سيؤدي إلى تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات العملاء، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

3- زيادة الحصّة السّوقية.

4- تحقيق الرّبحية، وتعزيز القدرة التّنافسية.

في النهاية يمكن القول أن متابعة العملاء من قبل الشّركة نفسها، أو من قبل وكلائها، وتلبية رغباتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى التّنظيم الجيّد لخدمات ما بعد البيع وللكادِر المتخصّص في تقديمها، يساهم بقيمةٍ عاليةٍ في خدمة أهداف الشركة المتمثِّلة في تعزيز قدرتها التَّنافسية.

إذاً يجب على الشركة أن تعمل جاهدةً من أجل تعزيز قدراتها التنافسية عن طريق تقديم خدمات ما بعد البيع بالشكل الذي يلبّي متطلبات العملاء واحتياجاتهم، لأن عدم استجابة الشركة للعملاء يؤدي إلى فقدانهم وبالتالي انخفاض قدرتها التنافسية.

[1]- محمود، خضير، كاظم. "إدارة الجودة الشاملة". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص71.

الفصل الرّابع

الدِّراسة الميدانيَّة عن واقع خدمات ما بعد البيع لوكالات السيارات في محافظة طرطوس

1- اختبار صدق وثبات المقاييس.

2- الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستقصاء.

3- اختبار الفرضيات.

تمهيد:

تحدثنا في القسم النظري عن مفهوم خدمات ما بعد البيع وأهميتها...الخ، بالإضافة إلى مجالات تطبيقها، مع عرض لمفاهيم المنافسة، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية. وكيفية اعتبار خدمات ما بعد البيع كميزة تنافسية لها تأثير في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

في هذا الفصل سوف يتم التعرف على واقع خدمات ما بعد البيع لوكالات السيارات في محافظة طرطوس، وذلك من خلال تحليل نتائج استمارة[1] تم توزيعها على خمس وكالات سيارات وهي: وكالة (تويوتا، مازدا، سكودا، كيّا، هيونداي). بالإضافة إلى تحليل نتائج استمارة [2] تم توزيعها على البعض من عملاء كل من الوكالات السابقة.

<u>1- اختبار صدق وثبات المقاييس:</u>

أ- اختبار الفروض:

قام الباحث بتوزيع/200/استمارة، استعاد منها/183/استمارة، بنسبة استجابة وصلت 91.5% بالنسبة للعاملين في شركات بيع السيارات في محافظة طرطوس، وقام بتوزيع/ 275/استمارة على عملاء وكالات السيارات، استعاد منها/252/، بنسبة استجابة وصلت 92%.

ب- اختبار صدق وثبات المقاييس:

1- عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المختصين [3] للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع وتم إجراء كافة التعديلات التي طلبها المختصون قبل توزيعها على المستقصىء منهم.

2- طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات ألفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (0.60) وهو الحد المقبول في هذا الاختبار، وبالتالي يمكن القول أن هذه المقاييس تتمتع بالثبات.

الجدول رقم(3): قيمة معامل ثبات المقياس Cronbach Alpha

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	استقصاء العاملين في شركات بيع السيارات	38	74.5
2	استقصاء عملاء شركات بيع السيارات	35	85.5

[1]- راجع الملحق رقم (1-2).

[2]- راجع الملحق رقم (1-3).

[3]- راجع الملحق رقم (1-1).

3- الثبات بطريقة التجزئة النصفية : في هذه الطريقة يتم تجزئة المقياس الى قسمين بحيث يشمل القسم الأول العبارات الفردية في الترتيب، ويشمل القسم الثاني العبارات الزوجية في الترتيب، وبعد وجود مؤشرات جيدة للثبات مثل معامل ألفا لكل جزء والارتباط بين القسمين ومعامل سبيرمان بروان للارتباط ومعامل جتمان للتجزئة النصفية يمكن قبول الثبات، أما إذا كانت المؤشرات ضعيفة لا يمكن قبول الثبات. ويوضّح الجدول رقم (4) والجدول رقم (5) ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم(4): قيمة معامل ثبات استقصاء العاملين بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	19	19
معامل ألفا	66.7	65.6
الارتباط بين الجزأين	51.4	
معامل ارتباط سبيرمان بروان	67.9	
معامل جتمان للتجزئة النصفية	67.7	

الجدول رقم(5): قيمة معامل ثبات استقصاء العملاء بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	**18**	**17**
معامل ألفا	**78.7**	**72.7**
الارتباط بين الجزأين	**72.1**	
معامل ارتباط سبيرمان بروان	**83.8**	
معامل جتمان للتجزئة النصفية	**83.2**	

من الجدولين السابقين (4)-(5) نلاحظ أن جميع المؤشرات تدل على وجود ثبات جيد لأداة المقياس المستخدم.

مما سبق نرى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالصدق والثبات اللازمين للقيام بالتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض.

2- الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستقصاء:

أولاً: بالنسبة للعاملين في الشركات:

الجدول رقم(6): عدد الاستمارات الموزعة على العاملين في كل شركة

Kid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toyota	48	26.2	26.2	26.2
	kia	34	18.6	18.6	44.8
	Skoda	38	20.8	20.8	65.6
	Hyundai	31	16.9	16.9	82.5
	Mazda	32	17.5	17.5	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن أكثر الاستمارات كانت لدى شركة تويوتا تلتها شركة سكودا، تلتها شركة كيا، تلتها شركة مازدا، تلتها شركة هيونداي حيث كانت النسب التالية بالترتيب / 26.2%-20.8%-18.6%- 17.5%- 16.9%/ و كان مجموع الاستمارات الموزعة لدى الشركات /183/ استمارة.

السؤال الأول: تقوم الشركة بتوظيف رأس مالها في خدمات ما بعد البيع بالشكل الأمثل.

الجدول رقم(7): نتائج إجابات العاملين على السؤال الأول

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	12	6.6	6.6	6.6
	I don't know	21	11.5	11.5	18.0
	Agree	113	61.7	61.7	79.8
	strongly agree	37	20.2	20.2	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقوم الشركة بتوظيف رأس مالها في خدمات ما بعد البيع بالشكل الأمثل، إذ بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن60%، وهذا يدل على اهتمام الشركة بخدمات ما بعد البيع.

السؤال الثاني: تقديم الشركة للتسهيلات الائتمانية – خدمة البيع الآجل – يزيد من عدد المتعاملين معها.

الجدول رقم(8): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثاني

S2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I don't know	18	9.8	9.8	9.8
	agree	114	62.3	62.3	72.1
	strongly agree	51	27.9	27.9	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تقديم الشركة للتسهيلات الائتمانية يزيد من عدد المتعاملين معها حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن61%، وهذا يشير إلى أن الشركة تهتم بتوسيع قاعدة عملائها.

السؤال الثالث: العميل على استعداد لدفع مبالغ إضافية لقاء حصوله على خدمات ما بعد البيع ذات مستوى عالي.

الجدول رقم(9): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثالث

S3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	19	10.4	10.4	12.0
	I don't know	19	10.4	10.4	22.4
	agree	109	59.6	59.6	82.0
	strongly agree	33	18.0	18.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل مستعد لدفع مبالغ إضافية لقاء حصوله على خدمات ما بعد البيع ذات مستوى عالي حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من 59%، وهذا دليل على أن الخدمات التي تقدمها الشركة جيدة وتعكس التزام الشركة بعملائها.

السؤال الرابع: تساعد خدمات ما بعد البيع على زيادة عدد المتعاملين مع الشركة.

الجدول رقم(10): نتائج إجابات العاملين على السؤال الرابع

S4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I don't know	12	6.6	6.6	6.6
	agree	95	51.9	51.9	58.5
	strongly agree	76	41.5	41.5	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن خدمات ما بعد البيع تساعد على زيادة عدد المتعاملين مع الشركة حيث بلغت نسبة الموافق والموافق جداً ما يزيد على 93%، وهذا دليل على اهتمام الشركة بأسلوب التسويق المتكامل.

السؤال الخامس: تساعد خدمات ما بعد البيع على إكساب الشركة لعملاء جدد.

الجدول رقم(11): نتائج إجابات العاملين على السؤال الخامس

S5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	1.6	1.6	1.6
	I don't know	9	4.9	4.9	6.6
	agree	108	59.0	59.0	65.6
	strongly agree	63	34.4	34.4	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن خدمات ما بعد البيع تساعد على إكساب الشركة لعملاء جدد حيث بلغت نسبة الموافق والموافق جداً ما يزيد على 93%، وتتشابه مع الإجابة السابقة نتيجة اهتمام الشركة بأسلوب التسويق المتكامل.

السؤال السادس: تساعد خدمة ما بعد البيع على زيادة ولاء العملاء الحاليين.

الجدول رقم(12): نتائج إجابات العاملين على السؤال السادس

S6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I don't know	28	15.3	15.3	15.3
	agree	89	48.6	48.6	63.9
	strongly agree	66	36.1	36.1	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن خدمة ما بعد البيع تساعد على زيادة ولاء العملاء الحاليين حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من48%، وهذا يشير إلى اهتمام الشركة بالحفاظ على عملائها.

السؤال السابع: تؤثر خدمة ما بعد البيع على قرار الشراء لدى العميل.

الجدول رقم(13): نتائج إجابات العاملين على السؤال السابع

S7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	16	8.7	8.7	10.4
	I don't know	16	8.7	8.7	19.1
	agree	97	53.0	53.0	72.1
	strongly agree	51	27.9	27.9	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن قرار الشراء لدى العميل يتأثر بخدمة ما بعد البيع، وهذا دليل على اهتمام العملاء بهذه الخدمات، حيث أن العملاء زادوا وارتفع ولائهم بعد البدء بخدمات ما بعد البيع.

السؤال الثامن: تقوم مراكز الصيانة التابعة للشركة بعمل فحص أولي يتم فيه معاينة جميع المشاكل الموجودة في السيارة والتكلفة المتوقعة لإصلاحها قبل موافقة العميل على البدء بعملية الصيانة.

الجدول رقم(14): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثامن

S8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	6	3.3	3.3	4.9
	I don't know	15	8.2	8.2	13.1
	agree	85	46.4	46.4	59.6
	strongly agree	74	40.4	40.4	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن مراكز الصيانة التابعة للشركة تقوم بعمل فحص أولي يتم فيه معاينة جميع المشكلات الموجودة في السيارة والتكلفة المتوقعة لإصلاحها قبل موافقة العميل على البدء بعملية الصيانة حيث بلغت نسبة الموافق والموافق جداً ما يزيد على 80%، وهذا يدل على اهتمام الشركة بإستراتيجية الصيانة.

السؤال التاسع: تعد خدمات ما بعد البيع سياسة مناسبة لخدمة العميل.

الجدول رقم(15): نتائج إجابات العاملين على السؤال التاسع

S9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I don't know	23	12.6	12.6	12.6
	agree	109	59.6	59.6	72.1
	strongly agree	51	27.9	27.9	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن خدمات ما بعد البيع سياسة مناسبة لخدمة العميل حيث بلغت نسبة الموافق والموافق جداً ما يزيد على 85% وهذا دليل على تلاؤم هذه الخدمات مع رغبات واحتياجات عملاء الشركة.

السؤال العاشر: تأخذ إدارتكم رضا العميل مقياساً لتقديم خدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم(16): نتائج إجابات العاملين على السؤال العاشر

S10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	9	4.9	4.9	4.9
	I don't know	18	9.8	9.8	14.8
	agree	120	65.6	65.6	80.3
	strongly agree	36	19.7	19.7	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تعتبر رضا العميل مقياساً لتقديم خدمات ما بعد البيع حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن65%، وهذا يدل على العميل هو الأساس لدى الشركة.

السؤال الحادي عشر: تقدم خدمات ما بعد البيع بصورة مرضية للعملاء.

الجدول رقم(17): نتائج إجابات العاملين على السؤال الحادي عشر

S11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	6	3.3	3.3	3.3
	I don't know	34	18.6	18.6	21.9
	agree	109	59.6	59.6	81.4
	strongly agree	34	18.6	18.6	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن خدمات ما بعد البيع تلاقي رضا العملاء حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد على59%، وهذا يشير على تحقيق الشركة لرغبات العملاء والاهتمام بهم.

السؤال الثاني عشر: تقوم الشركة بالاتصال مع العميل والاستفسار عن اقتراحاته وشكاويه، ثم تعمل على معالجتها بالشكل الأمثل والأسرع وبالتكلفة المقبولة.

الجدول رقم(18): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثاني عشر

S12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	6	3.3	3.3	3.3
	not agree	12	6.6	6.6	9.8
	I don't know	38	20.8	20.8	30.6
	agree	94	51.4	51.4	82.0
	strongly agree	33	18.0	18.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقوم بالاتصال مع العميل والاستفسار عن اقتراحاته وشكاويه، ثم تعمل على معالجتها بالشكل الأمثل والأسرع وبالتكلفة المقبولة.

السؤال الثالث عشر: توفر الشركة صيانة مجانية لمبيعاتها وتضمنها ضد كل عطل صناعي خلال مدة الضمان.

الجدول رقم(19): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثالث عشر

S13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	15	8.2	8.2	9.8
	I don't know	18	9.8	9.8	19.7
	agree	72	39.3	39.3	59.0
	strongly agree	75	41.0	41.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة توفر صيانة مجانية لمبيعاتها وتضمنها ضد أي عطل صناعي خلال مدة الضمان، وهذا يدل على اهتمام الشركة بهذه الإستراتيجية على الرغم من تكلفتها.

السؤال الرابع عشر: هناك ارتفاع في عدد شكاوي العملاء.

الجدول رقم(20): نتائج إجابات العاملين على السؤال الرابع عشر

S14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	36	19.7	19.7	19.7
	not agree	75	41.0	41.0	60.7
	I don't know	39	21.3	21.3	82.0
	agree	27	14.8	14.8	96.7
	strongly agree	6	3.3	3.3	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

يلاحظ من الجدول السابق أنه ليس هناك ارتفاع في عدد شكاوي العملاء حيث بلغت نسبة عدم الموافق وعدم الموافق على الإطلاق ما يزيد عن60%، وهذا يشير على رضا العملاء عن خدمات الشركة.

السؤال الخامس عشر: تعتبر جودة خدمات ما بعد البيع أمراً ضرورياً إليكم.

الجدول رقم(21): نتائج إجابات العاملين على السؤال الخامس عشر

S15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	1.6	1.6	1.6
	I don't know	22	12.0	12.0	13.7
	agree	86	47.0	47.0	60.7
	strongly agree	72	39.3	39.3	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن جودة خدمات ما بعد البيع تعتبر أمراً ضرورياً للشركة حيث بلغت نسبة الموافق والموافق جداً ما يزيد على86%، وهذا يشير إلى اهتمام الشركة بعامل الجودة وليس تقديم هذه الخدمة فقط.

السؤال السادس عشر: تقدم الشركة خدمات الصيانة والإصلاح بجودة عالية وتكلفة مقبولة.

الجدول رقم(22): نتائج إجابات العاملين على السؤال السادس عشر

S16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	9	4.9	4.9	6.6
	I don't know	31	16.9	16.9	23.5
	Agree	107	58.5	58.5	82.0
	strongly agree	33	18.0	18.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقدم خدماتها بجودة عالية وتكلفة مقبولة حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد على58%، وهذا يدل على أن الشركة تهتم ليس فقط بالجودة وإنما تربطها بعامل التكلفة.

السؤال السابع عشر: تقابل خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة متطلبات العملاء وتحقق رضاهم.

الجدول رقم(23): نتائج إجابات العاملين على السؤال السابع عشر

S17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	9	4.9	4.9	4.9
	I don't know	37	20.2	20.2	25.1
	agree	119	65.0	65.0	90.2
	strongly agree	18	9.8	9.8	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن خدمات ما بعد البيع تلاقي متطلبات ورضا عملاء الشركة حيث بلغت نسبة الموافق 65%، وهذا دليل على أن الشركة تتوجه نحو العميل وليس فقط نحو تقديم المنتج وخدماته.

السؤال الثامن عشر: تلغي الشركة ضمانها للسيارة عند تدخل مصلح غير معتمد من قبل الشركة.

الجدول رقم(24): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثامن عشر

S18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	12	6.6	6.6	6.6
	I don't know	9	4.9	4.9	11.5
	Agree	98	53.6	53.6	65.0
	strongly agree	64	35.0	35.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تلغي ضمانها للسيارة عند تدخل مصلح غير معتمد من قبلها، وهذا دليل على تأكيد الشركة على موضوع الجودة في تقديم الخدمة من قبلها.

السؤال التاسع عشر: لدى الشركة عدة مراكز لتقديم خدمات الصيانة والإصلاح موزعة على امتداد واسع.

الجدول رقم(25): نتائج إجابات العاملين على السؤال التاسع عشر

S19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	9	4.9	4.9	4.9
	I don't know	24	13.1	13.1	18.0
	agree	108	59.0	59.0	77.0
	strongly agree	42	23.0	23.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن لدى الشركة مراكز لتقديم خدمات الصيانة والإصلاح موزعة على امتداد واسع ، وهذا دليل على مدى اهتمام الشركة بالوصول إلى أكثر عملائها.

السؤال العشرون: تقيم الشركة مؤتمرات وندوات تعلن فيها عن دعمها لمصادرة قطع الغيار التجارية والمقلدة.

الجدول رقم(26): نتائج إجابات العاملين على السؤال العشرون

S20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	12	6.6	6.6	6.6
	not agree	24	13.1	13.1	19.7
	I don't know	77	42.1	42.1	61.7
	agree	61	33.3	33.3	95.1
	strongly agree	9	4.9	4.9	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الشركة ليس لديها رؤية واضحة حول كيفية مواجهة قطع الغيار التجارية والمقلدة حيث بلغت نسبة محايد ما يزيد عن 42%، وهذا يشير إلى أن الشركة لا تهتم بهذا الموضوع وليس لديها سياسة وبرامج في هذا الخصوص على الرغم من أهميته.

السؤال الحادي والعشرون: تقدم الشركة خدمة البيع الآجل.

الجدول رقم(27): نتائج إجابات العاملين على السؤال الحادي والعشرون

S21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	9	4.9	4.9	4.9
	not agree	3	1.6	1.6	6.6
	I don't know	27	14.8	14.8	21.3
	agree	105	57.4	57.4	78.7
	strongly agree	39	21.3	21.3	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقدم خدمة البيع الآجل حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد على57%، وهذا دليل على أن الشركة تسعى إلى زيادة حصتها السوقية وتوسيع قاعدة عملائها.

السؤال الثاني والعشرون: تقوم الشركة بتوفير قطع الغيار وإجراء صيانة دورية لمبيعاتها من السيارات.

الجدول رقم(28): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثاني والعشرون

S22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	I don't know	18	9.8	9.8	11.5
	agree	110	60.1	60.1	71.6
	strongly agree	52	28.4	28.4	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقوم بتوفير قطع الغيار وإجراء صيانة دورية لمبيعاتها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الشركة بمتابعة منتجاتها بعد عملية البيع.

السؤال الثالث والعشرون: الكادر البشري العامل في مراكز الصيانة التابعة لشركتكم متخصص ومؤهل لتقديم خدمات الصيانة.

الجدول رقم(29): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثالث والعشرون

S23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	3	1.6	1.6	3.3
	I don't know	30	16.4	16.4	19.7
	agree	102	55.7	55.7	75.4
	strongly agree	45	24.6	24.6	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الكادر البشري العامل في مراكز الصيانة التابعة للشركة متخصص ومؤهل لتقديم خدمات الصيانة حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن55%، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الشركة بسياسات التدريب والموارد البشرية لتأمين الأفضل من الكوادر.

السؤال الرابع والعشرون: تقدم الشركة بطاقة ضمان مرفقة بقائمة أسماء الوكلاء لما بعد البيع وعناوينهم وأرقام هواتفهم للاتصال بهم من قبل العميل عند تعرض سيارته لمشكلة ما.

الجدول رقم(30): نتائج إجابات العاملين على السؤال الرابع والعشرون

S24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	9	4.9	4.9	4.9
	I don't know	24	13.1	13.1	18.0
	agree	104	56.8	56.8	74.9
	strongly agree	46	25.1	25.1	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقدم بطاقة ضمان مرفقة بقائمة أسماء الوكلاء لما بعد البيع وأرقام هواتفهم للاتصال بهم من قبل العميل، وهذا يدل على اهتمام الشركة بمسألة العناية بالعملاء.

السؤال الخامس والعشرون: توفر الشركة خدمة جر السيارة حين تعطلها على الطريق أو نفاذ الوقود منها أو حتى الحوادث وفي كافة الأوقات.

الجدول رقم(31): نتائج إجابات العاملين على السؤال الخامس والعشرون

s25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	30	16.4	16.4	16.4
	not agree	12	6.6	6.6	23.0
	I don't know	45	24.6	24.6	47.5
	agree	84	45.9	45.9	93.4
	strongly agree	12	6.6	6.6	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة توفر خدمة جر السيارة حين تعطلها على الطريق أو نفاذ الوقود منها أو حتى الحوادث وفي كافة الأوقات، وهذا دليل على اهتمام الشركة براحة عملائها.

السؤال السادس والعشرون: توفر الشركة البرامج المجانية خلال الصيف والمواسم مثل صيانة المكيف وفحص السيارة بالكامل والمجان.

الجدول رقم(32): نتائج إجابات العاملين على السؤال السادس والعشرون

S26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	9	4.9	4.9	4.9
	not agree	33	18.0	18.0	23.0
	I don't know	77	42.1	42.1	65.0
	agree	49	26.8	26.8	91.8
	strongly agree	15	8.2	8.2	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة ليس لديها سياسة واضحة حول توفير برامج مجانية خلال الصيف مثل صيانة المكيف وفحص السيارة بالكامل حيث بلغت نسبة المحايد ما يزيد عن42%.

السؤال السابع والعشرون: يوجد تنسيق وتعاون واتصال بين مختلف إدارات الشركة.

الجدول رقم(33): نتائج إجابات العاملين على السؤال السابع والعشرون

S27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	9	4.9	4.9	4.9
	I don't know	21	11.5	11.5	16.4
	agree	126	68.9	68.9	85.2
	strongly agree	27	14.8	14.8	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يوجد تنسيق وتعاون واتصال بين مختلف إدارات الشركة حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من68%.

السؤال الثامن والعشرون: هناك توازن بين تكاليف خدمات ما بعد البيع المخططة والفعلية.

الجدول رقم(34): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثامن والعشرون

S28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	15	8.2	8.2	8.2
	I don't know	49	26.8	26.8	35.0
	agree	110	60.1	60.1	95.1
	strongly agree	9	4.9	4.9	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك توازن بين تكاليف خدمات ما بعد البيع المخططة والفعلية حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن60%، وهذا دليل على مدى التزام الشركة في تحقيق غاياتها.

السؤال التاسع والعشرون: مجانية خدمات الصيانة والإصلاح خلال مدة من الضمان ترضي العميل وتجذب عملاء جدد.

الجدول رقم(35): نتائج إجابات العاملين على السؤال التاسع والعشرون

S29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	3	1.6	1.6	3.3
	I don't know	18	9.8	9.8	13.1
	agree	105	57.4	57.4	70.5
	strongly agree	54	29.5	29.5	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن مجانية خدمات الصيانة والإصلاح خلال مدة الصيانة ترضي العميل وتجذب عملاء جدد حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن57%، وهذا يشير إلى أن هذه السياسة ناجحة إلى حد ما وذلك لتأكيد الشركة عليها.

السؤال الثلاثون: أجور ورواتب الكادر المتخصص في تقديم خدمات ما بعد البيع تتناسب مع حجم العمل الموكل إليه.

الجدول رقم(36): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثلاثون

S30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	15	8.2	8.2	8.2
	not agree	12	6.6	6.6	14.8
	I don't know	25	13.7	13.7	28.4
	agree	113	61.7	61.7	90.2
	strongly agree	18	9.8	9.8	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن رواتب وأجور الكادر المتخصص في تقديم خدمات ما بعد البيع تتناس ب مع حجم العمل الموكل إليه ، وهذا يدل على أن الشركة تتبع إلى حد ما نظام ربط الإنتاجية بالعائد.

السؤال الحادي والثلاثون: تكلفة خدمات ما بعد البيع في شركتكم تعتبر منافسة بالمقارنة مع الشركات الأخرى.

الجدول رقم(37): نتائج إجابات العاملين على السؤال الحادي والثلاثون

S31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	12	6.6	6.6	6.6
	I don't know	21	11.5	11.5	18.0
	agree	114	62.3	62.3	80.3
	strongly agree	36	19.7	19.7	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تكلفة خدمات ما بعد البيع في الشركة تعتبر منافِسة بالمقارنة مع الشركة الأخرى، وهذا يشير إلى أن هناك جو من المنافسة بين الشركات العاملة في سورية.

السؤال الثاني والثلاثون: تقوم إدارتكم بمسك سجلات خاصة تبين تكلفة ومردودية خدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم(38): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثاني والثلاثون

S32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	1.6	1.6	1.6
	I don't know	31	16.9	16.9	18.6
	agree	119	65.0	65.0	83.6
	strongly agree	30	16.4	16.4	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن إدارة الشركة تقوم بمسك سجلات خاصة تبين تكلفة ومردودية خدمات ما بعد البيع، وهذا دليل على أن الشركة تهتم للأمور المحاسبية وعملية ربط العائد بالتكلفة.

السؤال الثالث والثلاثون: تكلفة خدمات ما بعد البيع مقبولة من قبل العميل.

الجدول رقم(39): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثالث والثلاثون

S33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	12	6.6	6.6	8.2
	I don't know	63	34.4	34.4	42.6
	agree	99	54.1	54.1	96.7
	strongly agree	6	3.3	3.3	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تكلفة خدمات ما بعد البيع مقبولة من قبل العميل حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن54%، وهذا دليل على أن الشركة تقوم بعملية التسعير بعد دراسة السوق جيداً.

السؤال الرابع والثلاثون: تتعادل تكاليف خدمات ما بعد البيع مع المنافع المتحققة منها.

الجدول رقم(40): نتائج إجابات العاملين على السؤال الرابع والثلاثون

S34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	9	4.9	4.9	4.9
	I don't know	40	21.9	21.9	26.8
	Agree	116	63.4	63.4	90.2
	strongly agree	18	9.8	9.8	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تكاليف خدمات ما بعد البيع تتعادل مع المنافع المتحققة منها حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن63%، وهذا يؤكد على أن الشركة مهتمة لربط العائد بالتكلفة.

السؤال الخامس والثلاثون: تقوم الشركة بتغيير قطع الغيار مجاناً خلال مدة الضمان وبأسعار مناسبة خارج هذه المدة.

الجدول رقم(41): نتائج إجابات العاملين على السؤال الخامس والثلاثون

S35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	3	1.6	1.6	1.6
	not agree	9	4.9	4.9	6.6
	I don't know	21	11.5	11.5	18.0
	agree	123	67.2	67.2	85.2
	strongly agree	27	14.8	14.8	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تقوم بتغيير قطع الغيار مجاناً خلال مدة الضمان وبأسعار مناسبة خارج هذه الفترة حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن 67%، وهذا يؤكد على جدية الشركة والتزامها بالسياسات الموضوعة وبعملائها.

السؤال السادس والثلاثون: برأيكم: يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال نمو الأرباح السنوية للشركة.

الجدول رقم(42): نتائج إجابات العاملين على السؤال السادس والثلاثون

S36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	1.6	1.6	1.6
	I don't know	39	21.3	21.3	23.0
	agree	129	70.5	70.5	93.4
	strongly agree	12	6.6	6.6	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال نمو الأرباح السنوية للشركة، وهذا يدل على أن الشركة تحقق أرباحاً جيدة وذلك ضمن جو تنافسي.

السؤال السابع والثلاثون: برأيكم: يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية للشركة.

الجدول رقم(43): نتائج إجابات العاملين على السؤال السابع والثلاثون

S37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	1.6	1.6	1.6
	I don't know	53	29.0	29.0	30.6
	agree	109	59.6	59.6	90.2
	strongly agree	18	9.8	9.8	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية لها، وهذا دليل على قدرة وكفاءة الشركة في العمل ضمن السوق الذي تتواجد فيه.

السؤال الثامن والثلاثون: يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال تعدد وتنوع خدمات ما بعد البيع التي تقدمها.

الجدول رقم(44): نتائج إجابات العاملين على السؤال الثامن والثلاثون

S38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I don't know	37	20.2	20.2	20.2
	agree	113	61.7	61.7	82.0
	strongly agree	33	18.0	18.0	100.0
	Total	183	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال تعدد وتنوع خدمات ما بعد البيع التي تقدمها حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن 61% ، وهذا دليل على أن خدمات ما بعد البيع ساهمت كثيراً في تعزيز الموقع التنافسي للشركة.

فيما يلي الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لإجابات العاملين:

الجدول رقم(45): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث الموجهة للعاملين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s1	183	3.9563	.76190	.05632
s2	183	4.1803	.58858	.04351
s3	183	3.8197	.90496	.06690
s4	183	4.3497	.60045	.04439
s5	183	4.2623	.62639	.04630
s6	183	4.2077	.68784	.05085
s7	183	3.9672	.93116	.06883
s8	183	4.2077	.85198	.06298
s9	183	4.1530	.61891	.04575
s10	183	4.0000	.70321	.05198
s11	183	3.9344	.70793	.05233
s12	183	3.7432	.94033	.06951
s13	183	4.0984	.98959	.07315
s14	183	2.4098	1.06457	.07870
s15	183	4.2404	.72408	.05353
s16	183	3.8634	.82404	.06091
s17	183	3.7978	.67742	.05008
s18	183	4.1694	.79748	.05895
s19	183	4.0000	.74863	.05534
s20	183	3.1694	.94853	.07012
s21	183	3.8852	.92757	.06857
s22	183	4.1366	.71708	.05301
s23	183	4.0000	.79144	.05850
s24	183	4.0219	.76285	.05639
s25	183	3.1967	1.18812	.08783
s26	183	3.1530	.97698	.07222
s27	183	3.9344	.67618	.04998
s28	183	3.6175	.70798	.05234
s29	183	4.1148	.77243	.05710
s30	183	3.5847	1.03360	.07641
s31	183	3.9508	.75795	.05603
s32	183	3.9617	.63216	.04673
s33	183	3.5082	.74028	.05472
s34	183	3.7814	.68443	.05059
s35	183	3.8852	.77243	.05710
s36	183	3.8197	.55987	.04139
s37	183	3.7760	.63685	.04708
s38	183	3.9781	.61979	.04582

الجدول رقم(46): نتائج اختبار T لأسئلة البحث الموجهة للعاملين

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
s1	16.979	182	.000	.95628	.8452	1.0674
s2	27.128	182	.000	1.18033	1.0945	1.2662
s3	12.253	182	.000	.81967	.6877	.9517
s4	30.409	182	.000	1.34973	1.2621	1.4373
s5	27.261	182	.000	1.26230	1.1709	1.3537
s6	23.751	182	.000	1.20765	1.1073	1.3080
s7	14.052	182	.000	.96721	.8314	1.1030
s8	19.175	182	.000	1.20765	1.0834	1.3319
s9	25.202	182	.000	1.15301	1.0627	1.2433
s10	19.237	182	.000	1.00000	.8974	1.1026
s11	17.856	182	.000	.93443	.8312	1.0377
s12	10.691	182	.000	.74317	.6060	.8803
s13	15.015	182	.000	1.09836	.9540	1.2427
s14	-7.499-	182	.000	-.59016-	-.7454-	-.4349-
s15	23.175	182	.000	1.24044	1.1348	1.3460
s16	14.174	182	.000	.86339	.7432	.9836
s17	15.932	182	.000	.79781	.6990	.8966
s18	19.837	182	.000	1.16940	1.0531	1.2857
s19	18.070	182	.000	1.00000	.8908	1.1092
s20	2.416	182	.017	.16940	.0311	.3077
s21	12.910	182	.000	.88525	.7500	1.0205
s22	21.442	182	.000	1.13661	1.0320	1.2412
s23	17.093	182	.000	1.00000	.8846	1.1154
s24	18.121	182	.000	1.02186	.9106	1.1331
s25	2.240	182	.026	.19672	.0234	.3700
s26	2.119	182	.035	.15301	.0105	.2955
s27	18.694	182	.000	.93443	.8358	1.0330
s28	11.799	182	.000	.61749	.5142	.7207
s29	19.523	182	.000	1.11475	1.0021	1.2274
s30	7.653	182	.000	.58470	.4339	.7355
s31	16.970	182	.000	.95082	.8403	1.0614
s32	20.581	182	.000	.96175	.8695	1.0540
s33	9.287	182	.000	.50820	.4002	.6162
s34	15.445	182	.000	.78142	.6816	.8812
s35	15.504	182	.000	.88525	.7726	.9979
s36	19.805	182	.000	.81967	.7380	.9013
s37	16.483	182	.000	.77596	.6831	.8688
s38	21.349	182	.000	.97814	.8877	1.0685

من الجدولين (45) – (46) السابقين نلاحظ ما يلي:

1- توجد اختلافات بين المستقصئ منهم فيما يتعلق بأسئلة الاستقصاء الخاص بالعاملين، كما أن أغلب هذه الأسئلة اتجهت نحو الموافق على الرغم من التفاوت والتباين في الإجابة ضمن السؤال نفسه.

2- نتائج اختبار T لأسئلة البحث الموجه للعاملين أتت جوهرية مما يؤكد النتائج التي تم إيضاحها في جدول المتوسط والانحراف المعياري السابق.

ولمعرفة فيما إذا كانت توجد اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بنتائج الاستقصاء ككل حسب نوع الشركة التي يعملون بها قام الباحث بإجراء تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج كما في الجدول (47):

الجدول رقم(47): تحليل التباين ANOVA لنتائج استقصاء العاملين

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
بين الفئات	.970	4	.243	3.798	.005
داخل الفئات	11.367	178	.064		
مجموع التباين	12.337	182			

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين العاملين فيما يتعلق بنتائج الاستقصاء السابقة ككل حسب نوع الشركة جاءت جوهرية وبلغت جوهريتها 0.005 عند مستوى دلالة أقل من 1%.

ولمعرفة إلى أين تعود الاختلافات قام الباحث بإجراء اختبار TUKEY للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(48): نتائج اختبار TUKEY للمقارنات البعدية

بين شركات بيع السيارات في طرطوس

Tukey HSD

(I) kid	(J) kid	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Toyota	kia	.06520	.05665	.779	-.0909-	.2213
	Skoda	.16573*	.05487	.024	.0145	.3170
	Hyundai	.06425	.05823	.805	-.0962-	.2247
	Mazda	-.05119-	.05767	.901	-.2101-	.1078
kia	Toyota	-.06520-	.05665	.779	-.2213-	.0909
	Skoda	.10053	.05966	.446	-.0639-	.2649
	Hyundai	-.00095-	.06276	1.000	-.1739-	.1720
	Mazda	-.11639-	.06224	.337	-.2879-	.0551
Skoda	Toyota	-.16573-*	.05487	.024	-.3170-	-.0145-
	kia	-.10053-	.05966	.446	-.2649-	.0639
	Hyundai	-.10148-	.06116	.462	-.2700-	.0671
	Mazda	-.21692-*	.06063	.004	-.3840-	-.0498-
Hyundai	Toyota	-.06425-	.05823	.805	-.2247-	.0962
	kia	.00095	.06276	1.000	-.1720-	.1739
	Skoda	.10148	.06116	.462	-.0671-	.2700
	Mazda	-.11544-	.06368	.370	-.2909-	.0601
Mazda	Toyota	.05119	.05767	.901	-.1078-	.2101
	kia	.11639	.06224	.337	-.0551-	.2879
	Skoda	.21692*	.06063	.004	.0498	.3840
	Hyundai	.11544	.06368	.370	-.0601-	.2909

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات الجوهرية حسب نوع الشركة تعود إلى الاختلافات بين شركة تويوتا وشركة سكودا، وإلى الاختلافات بين شركة سكودا مع كل من شركة تويوتا ومازدا ، وإلى الاختلاف بين شركة مازدا وشركة سكودا.

ثانياً: بالنسبة للعملاء:

الجدول رقم(49): عدد العملاء المتعاملين لدى كل شركة ضمن الاستقصاء الموزع

Kind

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toyota	50	19.8	19.8	19.8
	Skoda	51	20.2	20.2	40.1
	kia	52	20.6	20.6	60.7
	Hyundai	45	17.9	17.9	78.6
	Mazda	54	21.4	21.4	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الاستمارات وزعت بالتساوي تقريباً بين العملاء الذين يتعاملون مع الشركات الخمس وقد بلغت مجمل الاستمارات الموزعة على العملاء /252/ استمارة.

السؤال الأول: تزداد رغبة العميل بالتعامل مع الشركة والشراء منها عندما توفر له خدمة البيع الآجل.

الجدول رقم(50): نتائج إجابات العملاء على السؤال الأول

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	18	7.1	7.1	7.1
	I don't know	32	12.7	12.7	19.8
	agree	152	60.3	60.3	80.2
	strongly agree	50	19.8	19.8	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن رغبة العميل تزداد بالتعامل مع الشركة والشراء منها عندما توفر له خدمة البيع الآجل حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد على 60%، وهذا يعود إلى توجه العملاء وارتياحهم تجاه سياسات الائتمان التي تمنحها الشركة.

السؤال الثاني: تؤمن الشركة قطع الغيار حين السؤال عنها من قبل العميل.

الجدول رقم(51): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثاني

S2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	18	7.1	7.1	7.9
	I don't know	38	15.1	15.1	23.0
	agree	142	56.3	56.3	79.4
	strongly agree	52	20.6	20.6	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تؤمن قطع الغيار حين السؤال عنها من قبل العميل حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من56%، وهذا دليل على اهتمام الشركة برغبات عملائها وتلبيتها.

السؤال الثالث: العميل مستعد لزيارة مقر الشركة والتعامل معها ولو كان في مكان بعيد عن مكانها عندما تقدم خدمات استثنائية طارئة.

الجدول رقم(52): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثالث

S3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	10	4.0	4.0	4.8
	I don't know	44	17.5	17.5	22.2
	agree	128	50.8	50.8	73.0
	strongly agree	68	27.0	27.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل مستعد لزيارة مقر الشركة والتعامل معها ولو كان بعيداً عنها عندما تقدم خدمات استثنائية، وهذا يدل على رغبة العميل واهتمامه في الاستفادة من الخدمات المقدمة.

السؤال الرابع: يتحدث العميل عن الشركة بصورة ايجابية ويوصي الآخرين بالتعامل معها عندما نقدم له خدمات ما بعد البيع جيدة وبسعر مقبول.

الجدول رقم(53): نتائج إجابات العملاء على السؤال الرابع

S4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	2	.8	.8	1.6
	I don't know	18	7.1	7.1	8.7
	agree	172	68.3	68.3	77.0
	strongly agree	58	23.0	23.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يتحدث عن الشركة إيجابا ويوصي الآخرين بالتعامل معها عندما تقدم له خدمات ما بعد البيع جيدة وبسعر مقبول وهذا يعود إلى درجة رضا العملاء عن الشركة.

السؤال الخامس: يدفع العميل مبالغ إضافية مقبولة عندما يحصل على سيارة مدعومة بخدمة الضمان.

الجدول رقم(54): نتائج إجابات العملاء على السؤال الخامس

S5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	4	1.6	1.6	1.6
	not agree	26	10.3	10.3	11.9
	I don't know	40	15.9	15.9	27.8
	agree	114	45.2	45.2	73.0
	strongly agree	68	27.0	27.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يدفع مبالغ إضافية مقبولة عندما يحصل على سيارة مكفولة.

السؤال السادس: يقبل العميل أن يدفع أجور ليس كبيرة لقاء خدمات الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان.

الجدول رقم(55): نتائج إجابات العملاء على السؤال السادس

S6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	6	2.4	2.4	2.4
	not agree	20	7.9	7.9	10.3
	I don't know	42	16.7	16.7	27.0
	agree	136	54.0	54.0	81.0
	strongly agree	48	19.0	19.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يقبل أن يدفع أجوراً مقبولة لقاء خدمات الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان، وهذا يشير إلى التزامه بخدمات الشركة على الرغم من انتهاء مدة الإصلاح المجاني.

السؤال السابع: تؤمن الشركة في مراكز الصيانة التابعة لها مواقف واسعة تمكن العميل من الاصطفاف وعدم تعرض سيارته للأذى.

الجدول رقم(56): نتائج إجابات العملاء على السؤال السابع

S7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	8	3.2	3.2	3.2
	not agree	24	9.5	9.5	12.7
	I don't know	42	16.7	16.7	29.4
	agree	126	50.0	50.0	79.4
	strongly agree	52	20.6	20.6	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تؤمن في مراكز الصيانة التابعة لها مواقف واسعة تمكن العميل من الاصطفاف وعدم تعرض سيارته للأذى.

السؤال الثامن: مكان انتظار العميل ريثما تتم عملية الصيانة والإصلاح لسيارته مجهز بشكل مريح بالنسبة للعميل.

الجدول رقم(57): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثامن

S8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	12	4.8	4.8	4.8
	not agree	26	10.3	10.3	15.1
	I don't know	42	16.7	16.7	31.7
	Agree	110	43.7	43.7	75.4
	strongly agree	62	24.6	24.6	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن مكان انتظار العميل مجهز بشكل مريح بالنسبة للعميل.

السؤال التاسع: لدى إدارة الشركة رؤى واضحة وأهداف واضحة حول مشكلات العميل بحيث يتم الاستجابة لمشكلات العميل وحلها بسرعة.

الجدول رقم(58): نتائج إجابات العملاء على السؤال التاسع

S9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	14	5.6	5.6	5.6
	not agree	30	11.9	11.9	17.5
	I don't know	66	26.2	26.2	43.7
	agree	108	42.9	42.9	86.5
	strongly agree	34	13.5	13.5	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن إدارة الشركة لديها رؤية وأهداف واضحة حول مشكلات العميل.

السؤال العاشر: يعاني العميل من عدم استجابة الكادر المتخصص في تقديم خدمات الصيانة لمشكلات العميل الطارئة.

الجدول رقم(59): نتائج إجابات العملاء على السؤال العاشر

S10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	36	14.3	14.3	14.3
	not agree	58	23.0	23.0	37.3
	I don't know	74	29.4	29.4	66.7
	agree	64	25.4	25.4	92.1
	strongly agree	20	7.9	7.9	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الإجابات متفاوتة لكنها تشير إلى أن العميل لا يعاني من عدم استجابة الكادر المتخصص لمشكلاته، حيث بلغت نسبة غير الموافق وغير الموافق على الإطلاق أكثر من 37%، وهذا يشير إلى أن الكادر يستجيب لكنه يعاني من ضغوط أثناء العمل تحد من قدرته على تلبية رغبات العملاء بالشكل الأمثل.

السؤال الحادي عشر: تهتم الشركة بالعميل بعد الشراء وتلتزم بتقديم خدمات الصيانة بموعدها.

الجدول رقم(60): نتائج إجابات العملاء على السؤال الحادي عشر

S11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	10	4.0	4.0	4.0
	not agree	22	8.7	8.7	12.7
	I don't know	44	17.5	17.5	30.2
	agree	132	52.4	52.4	82.5
	strongly agree	44	17.5	17.5	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الشركة تهتم بالعميل بعد الشراء وتلتزم بتقديم خدمات الصيانة بموعدها.

السؤال الثاني عشر: يحصل العميل على قطع غيار أصلية وبأسعار مقبولة.

الجدول رقم(61): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثاني عشر

S12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	24	9.5	9.5	9.5
	not agree	46	18.3	18.3	27.8
	I don't know	40	15.9	15.9	43.7
	agree	78	31.0	31.0	74.6
	strongly agree	64	25.4	25.4	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يحصل غالباً على قطع غيار أصلية وبأسعار مقبولة، وهذا يدل على أن قطع الغيار أصلية ولكن بأسعار مقبولة فهذا أمر آخر.

السؤال الثالث عشر: يرغب العميل بالتعامل مع الشركة التي تقدم خدمات ما بعد البيع بأعلى جودة وأقل تكلفة.

الجدول رقم(62): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثالث عشر

S13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	4	1.6	1.6	1.6
	not agree	8	3.2	3.2	4.8
	I don't know	20	7.9	7.9	12.7
	agree	136	54.0	54.0	66.7
	strongly agree	84	33.3	33.3	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يرغب بالتعامل مع الشركة التي خدمات ما بعد البيع بأعلى جودة وأقل تكلفة حيث بلغت نسبة الموافق54%، وهذا أمر متوقع من وجهة نظر توقعات العملاء.

السؤال الرابع عشر: تزداد رغبة العميل بالتعامل مع الشركة التي تقدم له سيارة بديلة لحين الانتهاء من إصلاح سيارته.

الجدول رقم(63): نتائج إجابات العملاء على السؤال الرابع عشر

S14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	4	1.6	1.6	1.6
	not agree	14	5.6	5.6	7.1
	I don't know	22	8.7	8.7	15.9
	Agree	100	39.7	39.7	55.6
	strongly agree	112	44.4	44.4	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن رغبة العميل تزداد بالتعامل مع الشركة التي تقدم له سيارة بديلة لحين الانتهاء من إصلاح سيارته حيث بلغت نسبة الموافق جداً ما يزيد عن44%.

السؤال الخامس عشر: يكون العميل على استعداد للتخلي عن شركة يتعامل معها والتعامل مع شركة أخرى تقدم خدمات ما بعد البيع بجودة أعلى وتكلفة أقل.

الجدول رقم(64): نتائج إجابات العملاء على السؤال الخامس عشر

S15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	6	2.4	2.4	2.4
	not agree	12	4.8	4.8	7.1
	I don't know	20	7.9	7.9	15.1
	agree	128	50.8	50.8	65.9
	strongly agree	86	34.1	34.1	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل على استعداد للتخلي عن شركة يتعامل معها والتعامل مع شركة أخرى تقدم خدمات ما بعد البيع بجودة أعلى وتكلفة أقل، والتوجه نحو من لما يلبي له احتياجات أكثر.

السؤال السادس عشر: يفضل العميل التعامل مع الشركة التي توفر مخزون واسع من قطع الغيار.

الجدول رقم(65): نتائج إجابات العملاء على السؤال السادس عشر

S16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	10	4.0	4.0	4.8
	I don't know	34	13.5	13.5	18.3
	agree	108	42.9	42.9	61.1
	strongly agree	98	38.9	38.9	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يفضل التعامل مع الشركة التي توفر مخزون واسع من قطع الغيار ، وهذا الأمر يعود إلى أن العميل يرغب دائما في تصليح سيارته بالسرعة القصوى.

السؤال السابع عشر: يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم خدمات الصيانة والإصلاح بتكلفة مقبولة.

الجدول رقم(66): نتائج إجابات العملاء على السؤال السابع عشر

S17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	6	2.4	2.4	2.4
	I don't know	6	2.4	2.4	4.8
	agree	160	63.5	63.5	68.3
	strongly agree	80	31.7	31.7	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يفضل التعامل مع الشركة التي تقدم خدمات الصيانة والإصلاح بتكلفة مقبولة حيث بلغت نسبة الموافق والموافق بشدة أكثر من 95%، وهو أمر متوقع نتيجة سعي العميل نحو الخدمة الأرخص والأفضل.

السؤال الثامن عشر: يكون العميل على استعداد للتعامل مع الشركة التي تقدم خدمات استثنائية ولو كان مكانه بعيد عن مكانها.

الجدول رقم(67): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثامن عشر

S18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	18	7.1	7.1	7.9
	I don't know	70	27.8	27.8	35.7
	agree	110	43.7	43.7	79.4
	strongly agree	52	20.6	20.6	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل على استعداد للتعامل مع الشركة التي تقدم خدمات استثنائية ولو كان مكانه بعيداً عنها، وهذا يشير إلى اهتمام العملاء بقضية الخدمات الاستثنائية.

السؤال التاسع عشر: تلبية حاجات العميل وحصوله على كافة الخدمات التي يطلبها بعد الشراء تدفعه للحديث إيجاباً عن الشركة.

الجدول رقم(68): نتائج إجابات العملاء على السؤال التاسع عشر

S19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	8	3.2	3.2	4.0
	I don't know	22	8.7	8.7	12.7
	agree	126	50.0	50.0	62.7
	strongly agree	94	37.3	37.3	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تلبية حاجات العميل وحصوله على كافة الخدمات التي يطلبها بعد الشراء تدفعه للحديث إيجاباً عن الشركة، فالعميل يعتبر أسلوباً ترويجياً لمبيعات الشركة لذا يجب الاهتمام به.

السؤال العشرون: يتلقى العميل اتصالات من الشركة لتذكيره بمواعيد الصيانة.

الجدول رقم(69): نتائج إجابات العملاء على السؤال العشرون

S20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	30	11.9	11.9	11.9
	not agree	44	17.5	17.5	29.4
	I don't know	56	22.2	22.2	51.6
	agree	72	28.6	28.6	80.2
	strongly agree	50	19.8	19.8	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن الإجابات تفاوتت وتباينت بين موافق وغير موافق، لذلك يتوجب على الشركة إعادة النظر في هذه الطريقة بما يؤدي إلى مزيد من رضا العملاء.

السؤال الحادي والعشرون: يقوم العميل بالشراء من الشركة التي تقدم له سيارة مدعومة بخدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم(70): نتائج إجابات العملاء على السؤال الحادي والعشرون

S21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	4	1.6	1.6	1.6
	not agree	14	5.6	5.6	7.1
	I don't know	44	17.5	17.5	24.6
	agree	126	50.0	50.0	74.6
	strongly agree	64	25.4	25.4	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يقوم بشراء السيارة من الشركة التي تقدم خدمات ما بعد البيع مرفقة بالسيارة حيث بلغت نسبة الموافق 50%، وهذه يدل على اهتمام العميل بقضية خدمات ما بعد البيع.

السؤال الثاني والعشرون: تقديم الشركة لخدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة والجودة والسعر المناسب الذي يشبع رغبات العميل تدفعه إلى البقاء في التعامل مع الشركة وعدم البحث عن بدائل أخرى.

الجدول رقم(71): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثاني والعشرون

S22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	8	3.2	3.2	3.2
	not agree	24	9.5	9.5	12.7
	I don't know	32	12.7	12.7	25.4
	agree	94	37.3	37.3	62.7
	strongly agree	94	37.3	37.3	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تقديم الشركة لخدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة والجودة والسعر المناسب الذي يشبع رغبات العميل تدفعه إلى البقاء في التعامل مع الشركة وعدم البحث عن بدائل أخرى حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من 49%، وهذا يشير إلى أهمية متابعة الشركة لإمكانية تقديم خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة والجودة والسعر المناسب.

السؤال الثالث والعشرون: يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم خدمة الإصلاح خلال يومين أكثر من التي تقدم هذه الخدمة خلال أسبوع.

الجدول رقم(72): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثالث والعشرون

S23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	6	2.4	2.4	3.2
	I don't know	24	9.5	9.5	12.7
	Agree	124	49.2	49.2	61.9
	strongly agree	96	38.1	38.1	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يفضل التعامل مع الشركة التي تقدم خدمة الإصلاح خلال يومين.

السؤال الرابع والعشرون: العميل مستعد للذهاب بعيداً لإصلاح سيارته شريطة أن تقدم له خدمة جيدة من قبل كادر مؤهل متخصص.

الجدول رقم(73): نتائج إجابات العملاء على السؤال الرابع والعشرون

S24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	8	3.2	3.2	3.2
	not agree	14	5.6	5.6	8.7
	I don't know	42	16.7	16.7	25.4
	agree	110	43.7	43.7	69.0
	strongly agree	78	31.0	31.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل مستعد للذهاب بعيداً لإصلاح سيارته شريطة أن تقدم له خدمة جيدة من قبل كادر مؤهل متخصص، وهذا يدل على رغبة العميل بالخدمة الجيدة والكادر المؤهل.

السؤال الخامس والعشرون: العميل مستعد لدفع مبالغ إضافية لقاء الحصول على خدمات ما بعد البيع متميزة.

الجدول رقم(74): نتائج إجابات العملاء على السؤال الخامس والعشرون

S25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	10	4.0	4.0	4.0
	not agree	32	12.7	12.7	16.7
	I don't know	58	23.0	23.0	39.7
	agree	104	41.3	41.3	81.0
	strongly agree	48	19.0	19.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل مستعد لدفع مبالغ إضافية لقاء الحصول على خدمات ما بعد البيع متميزة، وهذا دليل على مدى اهتمام العميل بخدمات ما بعد البيع مع الاهتمام قليلاً بعنصر التكلفة.

السؤال السادس والعشرون: يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم مدة ضمان أطول.

الجدول رقم(75): نتائج إجابات العملاء على السؤال السادس والعشرون

S26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	10	4.0	4.0	4.0
	I don't know	22	8.7	8.7	12.7
	agree	132	52.4	52.4	65.1
	strongly agree	88	34.9	34.9	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن العميل يفضل التعامل مع الشركة التي تقدم مدة ضمان أطول، حيث أن العميل يراعي عنصر التكلفة وهو أمر مرتبط بعنصر الضمان وخصوصاً وأنه مجاني.

السؤال السابع والعشرون: تزداد ثقة العميل بالشركة عندما تقدم خدمة إعادة وتبديل السيارة التي فيها عطل صناعي.

الجدول رقم(76): نتائج إجابات العملاء على السؤال السابع والعشرون

s27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	6	2.4	2.4	2.4
	not agree	6	2.4	2.4	4.8
	I don't know	12	4.8	4.8	9.5
	agree	88	34.9	34.9	44.4
	strongly agree	140	55.6	55.6	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن ثقة العميل بالشركة تزداد عندما تقدم خدمة إعادة وتبديل السيارة التي فيها عطل صناعي، وهذا يدل على اهتمام الشركة بتلبية احتياجات العملاء وبالتالي تحقيق رضاهم.

السؤال الثامن والعشرون: يتم الترحيب بالعميل في مقر الشركة ومراكز الصيانة التابعة لها بكل لطف واحترام.

الجدول رقم(77): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثامن والعشرون

S28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	10	4.0	4.0	4.0
	not agree	24	9.5	9.5	13.5
	I don't know	54	21.4	21.4	34.9
	agree	108	42.9	42.9	77.8
	strongly agree	56	22.2	22.2	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أنه يتم الترحيب بالعميل في مقر الشركة ومراكز الصيانة التابعة لها بكل لطف واحترام حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من 42%، وهذا يدل على مدى اهتمام إدارة الشركة بعملائها.

السؤال التاسع والعشرون: تتعادل تكاليف خدمات ما بعد البيع مع المنافع المتحققة من هذه الخدمات.

الجدول رقم(78): نتائج إجابات العملاء على السؤال التاسع والعشرون

S29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	10	4.0	4.0	4.0
	not agree	36	14.3	14.3	18.3
	I don't know	86	34.1	34.1	52.4
	agree	82	32.5	32.5	84.9
	strongly agree	38	15.1	15.1	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العملاء ليس لديهم فكرة فيما لو كانت تتعادل تكاليف خدمات ما بعد البيع مع المنافع المتحققة من هذه الخدمات حيث بلغت نسبة المحايد أكثر من 34%، لذلك يجب على الشركة الترويج للمنافع المكتسبة من هذه الخدمات.

السؤال الثلاثون: يتأثر قرار العميل بالشراء بتكاليف خدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم(79): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثلاثون

S30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	10	4.0	4.0	4.0
	not agree	38	15.1	15.1	19.0
	I don't know	68	27.0	27.0	46.0
	agree	110	43.7	43.7	89.7
	strongly agree	26	10.3	10.3	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن قرار العميل يتأثر بالشراء بتكاليف خدمات ما بعد البيع حيث بلغت نسبة الموافق أكثر من43%، وهذا يشير إلى أهمية خدمات ما بعد البيع في التأثير في القرار الشرائي.

السؤال الحادي والثلاثون: ترتفع تكلفة السيارة عند دعمها بخدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم(80): نتائج إجابات العملاء على السؤال الحادي والثلاثون

S31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	12	4.8	4.8	4.8
	not agree	30	11.9	11.9	16.7
	I don't know	34	13.5	13.5	30.2
	agree	134	53.2	53.2	83.3
	strongly agree	42	16.7	16.7	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تكلفة السيارة ترتفع عند دعمها بخدمات ما بعد البيع حيث بلغت نسبة الموافق ما يزيد عن 53%، وهذا أمر أكيد نتيجة أنها خدمة لها تكلفتها ولا بد أن تضاف إلى التكلفة الإجمالية.

السؤال الثاني والثلاثون: تخفيض تكاليف الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان تدفع العميل لشراء منتجات الشركة.

الجدول رقم(81): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثاني والثلاثون

S32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	12	4.8	4.8	4.8
	I don't know	48	19.0	19.0	23.8
	agree	126	50.0	50.0	73.8
	strongly agree	66	26.2	26.2	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تخفيض تكاليف الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان تدفع العميل لشراء منتجات الشركة حيث بلغت نسبة الموافق50%، وهذا يؤكد اهتمام العملاء بعنصر التكلفة.

السؤال الثالث والثلاثون: مجانية خدمات ما بعد البيع أثناء فترة الضمان تزيد من رغبة العميل بالتعامل مع الشركة.

الجدول رقم(82): نتائج إجابات العملاء على السؤال الثالث والثلاثون

S33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	2	.8	.8	.8
	not agree	10	4.0	4.0	4.8
	I don't know	24	9.5	9.5	14.3
	agree	132	52.4	52.4	66.7
	strongly agree	84	33.3	33.3	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن مجانية خدمات ما بعد البيع أثناء فترة الضمان تزيد رغبة العميل بالتعامل مع الشركة، وهذا يشير إلى اهتمام العميل لعنصر التكلفة أثناء اتخاذ قرار الشراء.

السؤال الرابع والثلاثون: تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة تتناسب مع الجهد المقدم من قبل الكادر المتخصص بتقديمها.

الجدول رقم(83): نتائج إجابات العملاء على السؤال الرابع والثلاثون

S34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	16	6.3	6.3	6.3
	not agree	34	13.5	13.5	19.8
	I don't know	80	31.7	31.7	51.6
	agree	84	33.3	33.3	84.9
	strongly agree	38	15.1	15.1	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تكلفة خدمات ما بعد البيع تتناسب مع الجهد المبذول لتقديمها، ولكن على الشركة استغلال إمكاناتها المتوفرة بالشكل الأمثل ضمن إطار التكلفة الأقل لأن نسبة المحايد31.7%.

السؤال الخامس والثلاثون: تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة تعتبر منافسة بالمقارنة مع الشركة المنافسة.

الجدول رقم(84): نتائج إجابات العملاء على السؤال الخامس والثلاثون

S35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly not agree	10	4.0	4.0	4.0
	not agree	18	7.1	7.1	11.1
	I don't know	64	25.4	25.4	36.5
	agree	114	45.2	45.2	81.7
	strongly agree	46	18.3	18.3	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

من الجدول السابق نلاحظ أن تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة تعتبر منافسة مقارنةً بالشركات المنافسة، وهذا دليل على الجو التنافسي الذي يسود السوق المحلية.

فيما يلي الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لنتائج استقصاء العملاء:

الجدول رقم(85): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث الموجهة للعملاء

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s1	252	3.9286	.78002	.04914
s2	252	3.8889	.83949	.05288
s3	252	3.9921	.82294	.05184
s4	252	4.1190	.62622	.03945
s5	252	3.8571	.98365	.06196
s6	252	3.7937	.92178	.05807
s7	252	3.7540	.99149	.06246
s8	252	3.7302	1.08897	.06860
s9	252	3.4683	1.04623	.06591
s10	252	2.8968	1.16953	.07367
s11	252	3.7063	.98650	.06214
s12	252	3.4444	1.30311	.08209
s13	252	4.1429	.81533	.05136
s14	252	4.1984	.92783	.05845
s15	252	4.0952	.90531	.05703
s16	252	4.1508	.85682	.05397
s17	252	4.2460	.61439	.03870
s18	252	3.7619	.88753	.05591
s19	252	4.1984	.78856	.04967
s20	252	3.2698	1.28994	.08126
s21	252	3.9206	.88909	.05601
s22	252	4.1587	3.39184	.21367
s23	252	4.2143	.77416	.04877
s24	252	3.9365	.99197	.06249
s25	252	3.5873	1.05822	.06666
s26	252	4.1825	.75110	.04732
s27	252	4.3889	.87436	.05508
s28	252	3.6984	1.04306	.06571
s29	252	3.4048	1.03469	.06518
s30	252	3.4127	.99617	.06275
s31	252	3.6508	1.04342	.06573
s32	252	3.9762	.80303	.05059
s33	252	4.1349	.80192	.05052
s34	252	3.3730	1.09132	.06875
s35	252	3.6667	.98596	.06211

الجدول رقم(86): نتائج اختبار T لأسئلة البحث الموجهة للعملاء

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
s1	18.898	251	.000	.92857	.8318	1.0253
s2	16.809	251	.000	.88889	.7847	.9930
s3	19.137	251	.000	.99206	.8900	1.0942
s4	28.368	251	.000	1.11905	1.0414	1.1967
s5	13.833	251	.000	.85714	.7351	.9792
s6	13.668	251	.000	.79365	.6793	.9080
s7	12.072	251	.000	.75397	.6310	.8770
s8	10.644	251	.000	.73016	.5951	.8653
s9	7.105	251	.000	.46825	.3385	.5981
s10	-1.400-	251	.163	-.10317-	-.2483-	.0419
s11	11.366	251	.000	.70635	.5840	.8287
s12	5.414	251	.000	.44444	.2828	.6061
s13	22.251	251	.000	1.14286	1.0417	1.2440
s14	20.504	251	.000	1.19841	1.0833	1.3135
s15	19.205	251	.000	1.09524	.9829	1.2076
s16	21.321	251	.000	1.15079	1.0445	1.2571
s17	32.195	251	.000	1.24603	1.1698	1.3223
s18	13.628	251	.000	.76190	.6518	.8720
s19	24.125	251	.000	1.19841	1.1006	1.2962
s20	3.321	251	.001	.26984	.1098	.4299
s21	16.438	251	.000	.92063	.8103	1.0309
s22	5.423	251	.000	1.15873	.7379	1.5795
s23	24.900	251	.000	1.21429	1.1182	1.3103
s24	14.987	251	.000	.93651	.8134	1.0596
s25	8.810	251	.000	.58730	.4560	.7186
s26	24.993	251	.000	1.18254	1.0894	1.2757
s27	25.216	251	.000	1.38889	1.2804	1.4974
s28	10.629	251	.000	.69841	.5690	.8278
s29	6.210	251	.000	.40476	.2764	.5331
s30	6.577	251	.000	.41270	.2891	.5363
s31	9.901	251	.000	.65079	.5213	.7802
s32	19.298	251	.000	.97619	.8766	1.0758
s33	22.466	251	.000	1.13492	1.0354	1.2344
s34	5.426	251	.000	.37302	.2376	.5084
s35	10.734	251	.000	.66667	.5443	.7890

من الجدول السابق نلاحظ : أن نتائج اختبار T لأسئلة البحث الموجه للعملاء أتت جوهرية مما يؤكد النتائج التي تبينت في جدول المتوسط والانحراف المعياري السابق، فيما عدا السؤال العاشر حيث أتت نتائج اختبار T غير جوهرية ويلاحظ أن متوسط الإجابة على هذا السؤال أتت تقارب (3) أي محايد.

ولمعرفة فيما إذا كانت توجد اختلافات بين العملاء فيما يتعلق نتائج الاستقصاء ككل حسب نوع الشركة التي يتعاملون معها، قام الباحث بإجراء تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول(87): تحليل التباين ANOVA لنتائج استقصاء العملاء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
بين الفئات	1.428	4	.357	1.788	.132
داخل الفئات	49.346	247	.200		
التباين الكلي	50.775	251			

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين العملاء فيما يتعلق بنتائج الاستقصاء السابقة ككل حسب نوع الشركة جاءت غير جوهرية وبلغت 0.132.

3- اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضيات بالنسبة للعاملين في الشركات:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وربحيتها (العائد على الاستثمار).

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية ، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(88): درجة ارتباط الفرضية الأولى بأسئلتها الموجهة للعاملين

		s1	s2	S3	s4	s5	s6	s7	s8
H1	Pearson Correlation	.216**	.397**	.410**	.592**	.614**	.720**	.556**	.399**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183	183	183

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين جميع أسئلة الفرضية الأولى ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وربحيتها (العائد على الاستثمار)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر الشركات.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات وزيادة رضا عملائها.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(89): درجة ارتباط الفرضية الثانية بأسئلتها الموجهة للعاملين

		s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15
H2	Pearson Correlation	.547	.593	.565	.531	.344	.199	.560
	Sig. (2-tailed)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.007**	**.000**
	N	183	183	183	183	183	183	183

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين جميع أسئلة الفرضية الثانية ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات وزيادة رضا عملائها، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر الشركات.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات وزيادة حصتها في السوق.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(90): درجة ارتباط الفرضية الثالثة بأسئلتها الموجهة للعاملين

		S16	s17	s18	s19	s20	s21
H3	Pearson Correlation	.549	.578	.245	.689	.568	.429
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين جميع أسئلة الفرضية الثالثة ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات وزيادة حصتها في السوق، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر الشركات.

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(91): درجة ارتباط الفرضية الرابعة بأسئلتها الموجهة للعاملين

		S22	s23	s24	s25	s26	s27
H4	Pearson Correlation	.452	.497	.443	.526	.561	.362
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين جميع أسئلة الفرضية الرابعة ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر الشركات.

اختبار الفرضية الخامسة: لا تؤثر تكاليف ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(92): درجة ارتباط الفرضية الخامسة بأسئلتها الموجهة للعاملين

		s28	s29	S30	s31	s32	s33	s34	s35	**s36**	**s37**	s38
H5	Pearson Correlation	.438	.182	.562	.696	.194	.570	.494	.607	**-.076**	**-.105**	.172
	Sig. (2-tailed)	**.000**	**.014**	**.000**	**.000**	**.009**	**.000**	**.000**	**.000**	**.304**	**.157**	**.020**
	N	183	183	183	183	183	183	183	183	**183**	**183**	183

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1% و 5%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين أسئلة الفرضية الخامسة ودرجة الفرضية، فيما يتعلق بالأسئلة (الثامن والعشرون، التاسع والعشرون، الثلاثون، الحادي والثلاثون، الثاني والثلاثون، الثالث والثلاثون، الرابع والثلاثون، الخامس والثلاثون، والثامن والثلاثون)، إلا أنه لم يتحقق هذا الارتباط فيما بين السؤالين (السادس والثلاثون، السابع والثلاثون) وبين الفرضية الخامسة، لذلك بناءاً على الأغلبية نرفض الفرضية الأساسية التي تقول بعدم تأثير تكاليف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير لمثل هذه العلاقة من وجهة نظر الشركات.

ثانياً: اختبار الفرضيات بالنسبة للعملاء:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وربحيتها (العائد على الاستثمار).

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(93): درجة ارتباط الفرضية الأولى بأسئلتها الموجهة للعملاء

		s1	s2	s3	s4	s5	s7	S6
H1	Pearson Correlation	.602**	.539**	.588**	.429**	.656**	.575**	.657**
	Sig. (2-tailed)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	252	252	252	252	252	252	252

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%.

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي وعالي بين جميع أسئلة الفرضية الأولى ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وربحيتها (العائد على الاستثمار)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر العملاء.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة رضا عملائها.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(94): درجة ارتباط الفرضية الثانية بأسئلتها الموجهة للعملاء

		s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14
H2	Pearson Correlation	.632	.648	.057	.655	.636	.457	.394
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.366	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%.

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي وعالي بين جميع أسئلة الفرضية الثانية (فيما عدا السؤال العاشر) حيث تبين أن الارتباط غير معنوي مع الفرضية الثانية ودرجة الفرضية، وبالتالي بالمجمل نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة رضا عملائها، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر العملاء.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة حصتها في السوق.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(95): درجة ارتباط الفرضية الثالثة بأسئلتها الموجهة للعملاء

		s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21
H3	Pearson Correlation	.545	.603	.631	.640	.583	.489	.654
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%.

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي وعالي بين جميع أسئلة الفرضية الثالثة ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة حصتها في السوق، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر العملاء.

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(96): درجة ارتباط الفرضية الرابعة بأسئلتها الموجهة للعملاء

		s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28
H4	Pearson Correlation	.779	.382	.540	.463	.481	.393	.475
	Sig. (2-tailed)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	252	252	252	252	252	252	252

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%.

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين جميع أسئلة الفرضية الرابعة ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذه العلاقة من وجهة نظر العملاء.

اختبار الفرضية الخامسة: لا تؤثر تكاليف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية.

لمعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط بين الأسئلة ودرجة الفرضية، قام الباحث باجراء تحليل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(97): درجة ارتباط الفرضية الخامسة بأسئلتها الموجهة للعملاء

		s29	s30	s31	s32	s33	s34	s35
H5	Pearson Correlation	.651	.405	.447	.482	.583	.721	.654
	Sig. (2-tailed)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	252	252	252	252	252	252	252

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%.

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين جميع أسئلة الفرضية الخامسة ودرجة الفرضية، وبالتالي نرفض الفرضية الأساسية التي تقول بعدم تأثير تكاليف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير لمثل هذه العلاقة من وجهة نظر العملاء.

الفصل الخامس

النتائج والمقترحات

1- النتائج.

2- المقترحات.

1- النتائج:

أولاً- النتائج العامة:

أ- بالنسبة للشركات:

1- يوجد اهتمام من قبل الشركات بالتسويق المتكامل وخدمات ما بعد البيع، كما أن الشركات تهتم بتوسيع قاعدة عملائها وتَعتبر خدمات ما بعد البيع سياسة مناسبة لخدمة العميل، وهذا دليل على تلاؤم هذه الخدمات مع رغبات واحتياجات عملاء الشركة.

2- من وجهة نظر الشركات العميل مستعد لدفع مبالغ إضافية لقاء حصوله على خدمات ما بعد البيع ذات مستوى عالي، وهذا دليل على أن الخدمات التي تقدمها الشركات جيدة وتعكس التزام الشركات بعملائها.

3- تساعد خدمات ما بعد البيع من وجهة نظر الشركات على زيادة ولاء العملاء الحاليين، زيادة عدد المتعاملين مع الشركة. وهذا يشير إلى اهتمام الشركة بالحفاظ على عملائها الذين إكتسبتهم.

4- تقوم مراكز الصيانة التابعة للشركة بعمل فحص أولي يتم فيه معاينة جميع المشاكل الموجودة في السيارة والتكلفة المتوقعة لإصلاحها قبل موافقة العميل على البدء بعملية الصيانة، وهذا يدل على اهتمام الشركة بإستراتيجية الصيانة.

5- تقوم الشركات بالاتصال مع العميل والاستفسار عن اقتراحاته وشكاويه، ثم تعمل على معالجتها بالشكل الأمثل والأسرع وبالتكلفة المقبولة، وهذا دليل على اهتمام الشركة بردود فعل عملائها.

6- ليس لدى الشركات رؤية واضحة حول كيفية مواجهة قطع الغيار التجارية والمقلدة، وهذا يشير إلى أن الشركات لا تهتم بهذا الموضوع وليس لديها سياسة وبرامج في هذا الخصوص رغم أهميته.

7- من وجهة نظر الشركات الكادر البشري العامل في مراكز الصيانة التابعة للشركة متخصص ومؤهل لتقديم خدمات الصيانة، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الشركة بسياسات التدريب والموارد البشرية لتأمين الأفضل من الكوادر.

8- الشركات ليس لديها سياسة واضحة حول توفير برامج مجانية خلال الصيف والمواسم مثل صيانة المكيف وفحص السيارة بالكامل والمجان، وهذا دليل على أن الشركات على الرغم من التفاوت بالأجوبة يمكن أن تتبع هذه السياسة.

9- يوجد تنسيق وتعاون واتصال بين مختلف إدارات كل شركة. كما أن هناك توازن بين تكاليف خدمات ما بعد البيع المخططة والفعلية، وهذا دليل على أن إدارة الشركة غالباً ما تقوم بمسك سجلات خاصة تبين تكلفة ومردودية خدمات ما بعد البيع، وتهتم للأمور المحاسبية وعملية ربط العائد بالتكلفة فيما يتعلق بخدمات ما بعد البيع على الرغم من أن بعضها تقدم بالمجان.

10- توجد اختلافات جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بالنتائج الواردة أعلاه.

ب- بالنسبة للعملاء:

1- تزداد رغبة العميل بالتعامل مع الشركة والشراء منها عندما توفر له خدمة البيع الآجل، وهذا يعود إلى توجه العملاء وارتياحهم تجاه سياسات الائتمان التي تمنحها هذه الشركات.

2- العميل مستعد لزيارة مقر الشركة والتعامل معها ولو كان في مكان بعيد عن مكانها عندما تقدم خدمات استثنائية طارئة من قبل كادر مؤهّل ومتخصص، وهذا يدل على مدى اهتمام العميل بالخدمة الجيدة والكادر المؤهل ورغبته في الاستفادة من جميع الخدمات المقدمة.

3- يدفع العميل مبالغ إضافية مقبولة عندما يحصل على سيارة مدعومة بخدمة الضمان، ويقبل أن يدفع أجور ليست بالكبيرة لقاء خدمات الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان.

4- من وجهة نظر العملاء، فإن الشركات تؤمن في مراكز الصيانة التابعة لها مواقف واسعة تمكن العميل من الاصطفاف وعدم تعرض سيارته للأذى، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الشركة براحة العميل لدى إجرائه الصيانة.

5- من وجهة نظر العملاء، فإن إدارة الشركة لديها رؤية وأهداف واضحة حول مشكلات العميل بحيث يتم الاستجابة لمشكلات العميل وحلها بسرعة، وهذا يدل على اهتمام الشركة بدراسة احتياجات العميل ورغباته والعمل على حلها.

6- من وجهة نظر العملاء، فإن العميل لا يعاني من عدم استجابة الكادر المتخصص في تقديم خدمات الصيانة لمشكلات العميل الطارئة، وهذا يشير إلى أن الكادر يستجيب إلا أنه يعاني من ضغوط أثناء العمل تحد من قدرته على تلبية رغبات العملاء بالشكل الأمثل.

7- من وجهة نظر العملاء، فإن الشركة تهتم بالعميل بعد الشراء وتلتزم بتقديم خدمات الصيانة بموعدها، وهذا يشير إلى أن الشركة ملتزمة بخدمة ورعاية عملائها وهناك توافق بين الشركة وعملائها فيما يتعلق بهذه النقطة.

8- من وجهة نظر العملاء، فإن تلبية حاجات العميل وحصوله على كافة الخدمات التي يطلبها بعد الشراء تدفعه للحديث إيجاباً عن الشركة، وهو أمر جيد حيث يعتبر أسلوباً ترويجياً لمبيعات الشركة. كما أن تقديم الشركة لخدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة والجودة والسعر المناسب الذي يشبع رغبات العميل تدفعه إلى البقاء في التعامل مع الشركة وعدم البحث عن بدائل أخرى، وهذا يشير إلى أهمية متابعة الشركة لإمكانية تقديم خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة والجودة والسعر المناسب.

9- من وجهة نظر العملاء، فإن تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات تتناسب مع الجهد المقدم من قبل الكادر المتخصص بتقديمها، ولكن أغلب العملاء ليس لديهم فكرة فيما لو كانت تكاليف خدمات ما بعد البيع تتعادل مع المنافع المتحققة منها.

10- توجد اختلافات جوهرية بين العملاء فيما يتعلق بالنتائج الواردة أعلاه.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

أ- بالنسبة للعاملين:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وربحيتها (العائد على الاستثمار).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة رضا عملائها.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة حصتها في السوق.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى.

5- تؤثر تكاليف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية.

ب- بالنسبة للعملاء:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وربحيتها (العائد على الاستثمار).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة رضا عملائها.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة وزيادة حصتها في السوق.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة ونجاحها في تحقيق التميز والاختلاف عن الشركات الأخرى.

5- تؤثر تكاليف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركات على قدرتها التنافسية.

2- المقترحات:

من النتائج التي تم التوصل إليها، نقترح على الشركات ما يلي:

1- تطبيق أسلوب خدمات ما بعد البيع في شركات بيع السيارات بطرطوس وتقديم هذه الخدمات بالشكل الأمثل من حيث التوقيت والسرعة والدقة والتكلفة الأدنى، عن طريق إقامة مراكز منتشرة في معظم المناطق لتشجيع العملاء على الشراء من جهة وتعزيز القدرات التنافسية لهذه الشركات من جهةٍ ثانية. وهنا يمكن للشركات:

أ- أن تستفيد مما تقدمه الوكالات الأجنبية في هذا الاتجاه.

ب- توفير برامج خدمة مجانية خلال فصل الصيف، مثل صيانة المكيف وفحص السيارة بالكامل.

ت- توفير فرق عمل متخصصة من الفنيين والتقنيين وتدريبهم (في الداخل والخارج)، وتجهيزهم لتقديم خدمات ما بعد البيع متميزة وفي أوقات قياسية، بالإضافة إلى تحفيزهم وتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أدائهم في تقديم خدمات ما بعد البيع، مما يقلل من شكاوي العملاء.

ث- تقديم خدمة السيارة البديلة، لحين الانتهاء من إصلاح سيارة العميل (كما تفعل شركات التأمين حالياً).

2- وضع خطط وسياسات واضحة لمواجهة قطع الغيار التجارية والمقلدة، وإقامة ندوات ومعارض تبين الشركات من خلالها الفرق بين قطع الغيار الأصلية والمقلدة ومستوى أداء كل منها، والعمل على توفير قطع الغيار الأصلية، وبالأسعار الأدنى(المقبولة من قبل العميل).

3- الاتصال الوثيق مع العميل والتعرف على متطلباته والخدمات التي يحتاجها والعمل على حل جميع مشكلاته -خصوصاً الطارئة- وتذكيره بمواعيد الصيانة الدورية لسيارته ومعاملته بالطريقة التي يرغب أن يُعامل بها...الخ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ثقة العميل بالشركة وزيادة ولائه لخدمات ما بعد البيع التي تقدمها. فالعميل هو الحكم والمقياس لمستوى جودة خدمات ما بعد البيع من جهة، ووسيلة ترويج للشركة ولمنتجاتها من جهة ثانية.

4- زيادة مدة الضمان إلى الحد الذي تبقى الشركة من خلاله تتحمل التكلفة الأقل.

5- حل مشكلة عدم استجابة الشركة -خلال مدة الضمان- لإصلاح سيارة العميل بحجة أن العطل ناتج عن سوء الاستخدام من قبل العميل أو عن مُصلح لا يتبع للشركة، لأن ذلك يؤثر على مصداقية الضمان الممنوح من قبل الشركة.

6- نشر ثقافة خدمات ما بعد البيع، والتعريف بها وبالمنافع والفوائد التي تحققها هذه الخدمات مقارنة بتكلفتها، حيث يعتبر مفهوم خدمات ما بعد البيع من المفاهيم التسويقية الحديثة على الرغم من وجود

هذه الخدمات منذ القديم. إلا أن معظم الشركات لم تولي هذه الخدمات الاهتمام الكافي، بالإضافة إلى أن الكثير من العملاء لا يدركون المفهوم الصحيح لهذه الخدمات.

7- تطبيق فكرة البطاقات–الذهبية والفضية– بحيث تمنح الشركة عملائها حسم معين عند إجرائهم عملية إصلاح أو صيانة لسياراتهم، حيث يتوقف مقدار هذا الحسم على لون البطاقة –ذهبية أو فضية– التي تعطى للعميل بعد انقضاء مدة معينة على شرائه السيارة من الشركة.

8- العمل على استخدام نظام التشخيص الالكتروني، وهو نظام الكتروني يتعرف على الأعطال الموجودة في السيارة، حيث يقوم هذا النظام بنقل بيانات السيارة إلى قاعدة البيانات الرئيسية الموجودة في مقر الشركة المصنِّعة، وتقديم حلولاً سريعةً لهذه الأعطال، كما يقدم هذا النظام تقييماً دقيقاً وسريعاً لحالة السيارة، بالإضافة إلى أن هذا النظام سيقدم توصيات الإصلاح على الفور، وكذلك آخر تحديث لبرامج الخدمة، وكل هذا سيختصر مدة إصلاح وإعداد السيارة للعميل.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1- الحسيني، فلاح، حسن. "الإدارة الإستراتيجية". ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

2- الجرف، منى، طعيمه. "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها" . مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، 2002.

3- الزّعبي، هيثم، محمد. "الإدارة المالية والتحليل المالي". دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

4- السلمي، علي. "السياسات الإدارية في عصر المعلومات" . دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.

5- السلمي، علي ."إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

6- السيد، إسماعيل، محمد. "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية" . المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.

7- الصحن، محمد، فريد. "التسويق". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

8- الصحن، محمد، فريد. "التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

9- الصحن، محمد، فريد. "قراءات في إدارة التسويق". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

10- الغالبي، طاهر، محسن . أحمد شاكر العسكري. "الإعلان- مدخل تطبيقي" . ط2، دار وائل للنشر،عمان، 2006.

11- العسكري، أحمد، شاكر. "دراسات تسويقية متخصصة". ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2000.

12- المرسي، نبيل، محمد. "إستراتيجية الإنتاج والعمليات- مدخل استراتيجي" . ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

13- المساعد، زكي، خليل. "التسويق بالمفهوم الشامل" . ط1، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.

14- المغربي، عبد الحميد، عبد الفتاح. "الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" . مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

15- المليجي، إبراهيم، عبد الهادي. "استراتيجيات وعمليات الإدارة". المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

16- المنصور، كاسر، نصر. "سلوك العميل- مدخل الإعلان". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

17- النجار، فريد. "المنافسة والترويج التطبيقي". مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999.

18- أبو بكر، مصطفى، محمود. "مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في الشركات المعاصرة". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.

19 – أبو علفة، عصام الدين، أمين. "التسويق-(المفاهيم- الاستراتيجيات)- النظرية والتطبيق" . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

20- أبو قحف، عبد السلام. "إدارة الأعمال الدولية- دراسات وبحوث ميدانية". الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

21- أبو قحف، عبد السلام. "كيف تسيطر على الأسواق – تعلم من التجربة اليابانية". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

22- أبو نبعه، عبد العزيز. "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة- منهج تطبيقي". ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

23- أوكيل، محمد، سعيد. "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي". ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994.

24- إدريس، ثابت، عبد الرحمن. جمال الدين محمد المرسي. "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.

25- بازرعة، محمود، صادق. "إدارة التسويق". المكتبة الأكاديمية للنشر، جامعة القاهرة، 2001.

26- بالو، رونالد، اتش. "إدارة اللوجستيات- تخطيط وتنظيم ورقابة سلسة الإمداد". تعريب: د. تركي إبراهيم سلطان. د. أسامة احمد مسلم. دار المريخ للنشر، الرياض،السعودية، 2006.

27- بركات، نسرين. عادل العلي. "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق". المعهد العربي للتخطيط، الأردن، 2000.

28- تشارلز، جونز، جاريث. "الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل". ج3. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي. محمد سيد أحمد المتعال. دار المريخ للنشر، الرياض، ج1، 2001.

29- توفيق، جميل.عادل حسن. "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1985.

30- جمعة، السعيد، فرحات. "الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة" . دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

31- خليل، نبيل، مرسي. "التخطيط الاستراتيجي". دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1994.

32- خليل، نبيل، مرسي. "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

33- خير الدين، عمرو. "التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات". مكتبة عين شمس، القاهرة، لم يذكر عام النشر.

34- ديوب، محمد، عباس. "إدارة التسويق". منشورات جامعة تشرين، 2007/2006.

35- ديوب، محمد، عباس. "مبادئ التسويق". منشورات جامعة تشرين، 2004/.2005

36- سالمان، عماد، صفر. "الاتجاهات الحديثة للتسويق- محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية". دار المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005.

37- سعيد، هناء، عبد الحليم. "إدارة التسويق". مركز التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، لم يذكر عام النشر.

38- عبد الرحمن، إيمان. "المرجع المختصر في الإدارة". شعاع للنشر والعلوم ، حلب، سوريا، 2005.

39- عبد الفتاح، محمد، سعيد. "التسويق". ط1، جامعة القاهرة، 1983.

40- عبد الفتاح، محمد، سعيد. "التسويق". ط5، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1995.

41- عبد المحسن، توفيق، محمد."بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية" . دار الفكر العربي، 2005/.2006

42- عمر، أيمن، علي. "دراسات متقدمة في التسويق". الدار الجامعية، 2007/2006.

43- فاخوري، هايل، يعقوب. خالد كاظم حمود. "إدارة الإنتاج والعمليات". ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

44- كوتلر، فيليب. وآخرون. "التسويق- أساليب التسويق الرئيسية". ج3،ط1، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 2002.

45- محرز، حمد، محمد. "الحق في منافسة المشروعات". كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1994.

46- محمد، يوسف، كمال. "فقه اقتصاد السوق". دار الجامعات للنشر، مصر، 1998.

47- محمود، خضير، كاظم. "إدارة الجودة الشاملة". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

48- محمود، خضير، كاظم. "إدارة الجودة وخدمة العملاء". دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002.

49- مصطفى، أحمد، سيد. "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير" . ط1، شركة الناس للطباعة، 2001.

50- مصطفى، أحمد، سيد. "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات" . ط4، جامعة بنها، مصر، 1999.

51- نجم، نجم، عبود. "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت". ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

52- وايت، سارة. "أساسيات التسويق- مرشد الأذكياء". إعداد تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، 2001.

53- يوسف، ردينة، عثمان. "الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق" . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

2- الدراسات والأبحاث

1- القحطاني، عبد الوهاب. "القدرات التنافسية للشركات الخليجية لمواجهة التحديات العالمية". ورقة بحث مقدمة في مؤتمر الصناعيين العاشر لدول مجلس التعاون الخليجي، الكويت، 3- 4 كانون أول، 2005.

2- إسماعيل، شاكر، تركي. "التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية" . بحث مقدم في المؤتمر العلمي الخامس، عمان، الأردن،4-5 تموز، 2007.

3- المجلات والدوريات

1- بريتان، تشارلز. "من التسويق إلى البيع". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة السادسة، العدد الثامن، نيسان، 1998.

2- دوسون، روجر. "كيف يتفاوض البائعون والمشترون". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الخامس، آذار، 2000.

3- سويفت، رولاند. "إدارة علاقات العملاء". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة العاشرة، العدد التاسع، آذار، 2002.

4- نجم، نجم، عبود. "إدارة الخدمات- المراجعة والأبعاد الأساسية". مجلة أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد18، آذار، 1997.

5- وديع، محمد، عدنان. "القدرة التنافسية وقياسها". جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد24، كانون أول، 2003.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب والمقالات الإنكليزية

1-Brotman, J. "the new role of service in customer retention". Managing Service Quality. Vol. 4, No. 4 , 1994.
2- Goffin, K., New, C. "Customer support and new product development". International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 3, 2001.
3-Gronroos, C. "Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach". 2nd editions ,Wiley, Chichester, 2000.
4- Kotler, Ph., Armstrong, G. "Principle of Marketing" . Person Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
5- Kotler, Ph. "Marketing Management". 11th editions, Prentice Hall, 2003.
6- Loomba, A. "Linkage between product distribution and service support function". Inter national Journal of physical Distribution and Logistics Management. Vol. 26, No. 4, 1996.
7- Oughton, C. "Competitiveness policy in the 90s" . the Economic Journal, Vol. 107, No. 444, 1997.
8- Parasuraman, A. "Customer service in business - to business markets": an agenda for research, Journal of business & Industrial marketing, vol. 13, No. 4/5, 1998.
9- Paul A., Palumbo, H. "Serving the Aftermarket in Japan and the United States". Industrial Marketing Management, Vol. 22, 1993.

2- الكتب الفرنسية

1-Brucher, J. "Rentabiliser Son SAV- Du service après-vente au service client". èdition Dunod, Paris, 2003.
2-Etienne, S. "Marketing Stratégique". èdition Cle, Paris, 2000.
3-Durieu, F. "Management de l'innovation". Vuibret, Paris, 2000.
4-Gerbier, J,. Evgrafoff, B . "Organization et Fonctionnement de L'Entreprise". èdition Tec & Doc, Lavoisier, Paris, 1993.
5-Jabot, R. "Organisation et Gestion du Service après-vente". èdition Hommes et Techniques, Paris, 1973.
6-Koenig, G. "Management stratégique - Paradoxes, interactions et Apprentissages". èdition Natham, Paris, 1996.
7-le maire, E. "Modèles et Décision en Marketing". èdition Dunod, Paris, 1976.
8-Nivelle, N . "Le Service et l'après – vente". 2eme èdition, Paris, 1996.
9-Porter, M. "L'avantage concurrentiel des nation". inter èdition, paris, 1993.
10-Porter, M. "L'avantage concurrentiel", édition Dunod, Paris, 1999.
11-Spitezki, H. "La stratégie d'entreprise – compétitivité et mobilité". èdition Economica, Paris, 1995.

12- Stratégor. "Politique générale de l'entreprise". Dunod, 3eme èdition, Paris, 2003.
13- Ziller, J. "Service Après – vente et Marketing". èdition Dunod, Paris,1969.

ثالثاً: مواقع انترنت

1- العبد لي، عبيد. "خدمة العملاء". http://www.dralabdli.com

2- "تسويق، خدمات العملاء، 258سوق". الشركة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، السعودية. http://etudiantdz.com/vb/t13683.html

3- http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=4231.0

4- http://www.lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994

5- http://www.sciencedirect.com

6- مسعداوي، يوسف. "إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة" . مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد35، خريف 2007. http://www.ULUM.NL/c106.html

7- http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=13115

الملاحق:

1- الملحق رقم (1-1) أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستقصاء:

د.أيمن ديوب.- د.بسام التـــزه.- د.سامر المصطفى.

2- الملحق رقم (1-2) استمارة للتعرف على آراء العاملين في شركات بيع السيارات حول خدمات ما بعد البيع التي تقدمها هذه الشركات.

العبـــــــارات	غير موافق إطلاقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
١ -برأيكم: تقوم الشركة بتوظيف رأس مالها في خدمات ما بعد البيع بالشكل الأمثل.					
٢ -برأيكم: تقديم الشركة للتسهيلات الائتمانية – خدمة البيع الأجل- يزيد من عدد المتعاملين معها.					
٣ -برأيكم: العميل على استعداد لدفع مبالغ إضافية لقاء حصوله على خدمات ما بعد البيع ذات مستوى عالي.					
٤ -تساعد خدمات ما بعد البيع على زيادة عدد المتعاملين مع الشركة.					
٥ -تساعد خدمات ما بعد البيع على إكساب الشركة لعملاء جدد.					
٦ -تساعد خدمة ما بعد البيع على زيادة ولاء العملاء الحاليين.					
٧ -برأيكم: تؤثر خدمة ما بعد البيع على قرار الشراء لدى العميل.					
٨ -تقوم مراكز الصيانة التابعة للشركة بعمل فحص أولي يتم فيه معاينة جميع المشاكل الموجودة في السيارة والتكلفة المتوقعة لإصلاحها قبل موافقة العميل على البدء بعملية الصيانة.					
٩ -تعد خدمات ما بعد البيع سياسة مناسبة لخدمة العميل.					
١٠ تأخذ إدارتكم رضا العميل مقياساً لتقديم خدمات ما بعد البيع.					
١١ برأيكم: تقدم خدمات ما بعد البيع بصورة مرضية للعملاء.					
١٢ تقوم الشركة بالاتصال مع العميل والاستفسار عن اقتراحاته وشكاويه، ثم تعمل على معالجتها بالشكل الأمثل والأسرع وبالتكلفة المقبولة.					
١٣ توفر الشركة صيانة مجانية لمبيعاتها، وتضمنها ضد كل عطل صناعي خلال مدة الضمان.					
١٤ هناك ارتفاع في عدد شكاوي العملاء.					
١٥ تعتبر جودة خدمات ما بعد البيع أمراً ضرورياً إليكم.					
١٦ تقدم الشركة خدمات الصيانة و الإصلاح بجودة عالية وتكلفة مقبولة.					
١٧ تقابل خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة متطلبات العملاء وتحقق رضاهم.					
١٨ تلغي الشركة ضمانها للسيارة عند تدخل مصلح غير معتمد من قبل الشركة.					

١٩	لدى الشركة عدة مراكز لتقديم خدمات الصيانة و الإصلاح موزعة على امتداد واسع.					
٢٠	تقيم الشركة مؤتمرات وندوات تعلن فيها عن دعمها لمصادرة قطع الغيار التجارية والمقلدة.					
٢١	تقدم الشركة خدمة البيع الآجل.					
٢٢	تقوم الشركة بتوفير قطع الغيار وإجراء صيانة دورية لمبيعاتها من السيارات.					
٢٣	الكادر البشري العامل في مراكز الصيانة التابعة لشركتكم متخصص ومؤهل لتقديم خدمات الصيانة.					
٢٤	تقدم الشركة بطاقة ضمان مرفقة بقائمة أسماء الوكلاء لما بعد البيع وعناوينهم وأرقام هواتفهم للاتصال بهم من قبل العميل عند تعرض سيارته لمشكلة ما.					
٢٥	توفر الشركة خدمة جر السيارة حين تعطلها على الطريق أو نفاذ الوقود منها، أو حتى الحوادث وفي كافة الأوقات .					
٢٦	توفر الشركة البرامج المجانية خلال الصيف والمواسم ، مثل صيانة المكيف وفحص السيارة بالكامل والمجان.					
٢٧	يوجد تنسيق وتعاون واتصال بين مختلف إدارات الشركة.					
٢٨	برأيكم: هناك توازن بين تكاليف خدمات ما بعد البيع المخططة والفعلية.					
٢٩	مجانية خدمات الصيانة والإصلاح خلال مدة من الضمان ترضي العميل، وتجذب عملاء جدد.					
٣٠	أجور ورواتب الكادر المتخصص في تقديم خدمات ما بعد البيع تتناسب مع حجم العمل الموكل إليه.					
٣١	تكلفة خدمات ما بعد البيع في شركتكم تعتبر منافسة بالمقارنة مع الشركات الأخرى.					
٣٢	تقوم إدارتكم بمسك سجلات خاصة تبين تكلفة و مردودية خدمات ما بعد البيع.					
٣٣	برأيكم: تكلفة خدمات ما بعد البيع مقبولة من قبل العميل.					
٣٤	تتعادل تكاليف خدمات ما بعد البيع مع المنافع المتحققة منها.					
٣٥	تقوم الشركة بتغيير قطع الغيار مجاناً خلال مدة الضمان و بأسعار مناسبة .خارج هذه المدة.					
٣٦	برأيكم: يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال نمو الأرباح السنوية للشركة.					
٣٧	برأيكم: يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية للشركة.					
٣٨	برأيكم: يمكن الاستدلال على زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال تعدد وتنوع خدمات ما بعد البيع التي تقدمها.					

3- الملحق رقم (1-3) استمارة للتعرف على آراء العملاء حول خدمات ما بعد البيع التي تقدمها شركات بيع السيارات.

العبـــــــــــــــــارات	غير موافق إطلاقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
١ -تزداد رغبة العميل بالتعامل مع الشركة و الشراء منها، عندما توفر له خدمة البيع الأجل.					
٢ -تؤمن الشركة قطع الغيار، حين السؤال عنها من قبل العميل.					
٣ -العميل مستعد لزيارة مقر الشركة والتعامل معها، ولو كان في مكان بعيد عن مكانها عندما تقدم خدمات استثنائية طارئة.					
٤ -يتحدث العميل عن الشركة بصورة إيجابية، ويوصي الآخرين بالتعامل معها عندما نقدم له خدمات ما بعد البيع جيدة وبسعر مقبول.					
٥ -يدفع العميل مبالغ إضافية مقبولة عندما يحصل على سيارة مدعومة بخدمة الضمان.					
٦ -يقبل العميل أن يدفع أجور ليست كبيرة لقاء خدمات الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان .					
٧ -تؤمن الشركة في مراكز الصيانة التابعة لها مواقف واسعة تمكن العميل من الاصطفاف وعدم تعرض سيارته للأذى.					
٨ -مكان انتظار العميل ريثما تتم عملية الصيانة والإصلاح لسيارته، مجهزة بشكل مريح بالنسبة للعميل.					
٩ -برأيكم: لدى إدارة الشركة رؤى وأهداف واضحة حول مشكلات العميل، بحيث يتم الاستجابة لمشكلات العميل وحلها بسرعة.					
١٠ -يعاني العميل من عدم استجابة الكادر المتخصص في تقديم خدمات الصيانة لمشكلات العميل الطارئة.					
١١ -تهتم الشركة بالعميل بعد الشراء، وتلتزم بتقديم خدمات الصيانة بموعدها.					
١٢ -يحصل العميل على قطع غيار أصلية، وبأسعار مقبولة.					
١٣ -يرغب العميل بالتعامل مع الشركة التي تقدم خدمات ما بعد البيع، بأعلى جودة وأقل تكلفة.					
١٤ -تزداد رغبة العميل بالتعامل مع الشركة التي تقدم له سيارة بديلة لحين الانتهاء من إصلاح سيارته.					
15- يكون العميل على استعداد للتخلي عن شركة يتعامل معها والتعامل مع شركة أخرى تقدم خدمات ما بعد البيع بجودة أعلى وتكلفة أقل.					
١٦ -يفضل العميل التعامل مع الشركة التي توفر مخزون واسع من قطع الغيار.					
١٧ يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم خدمات الصيانة والإصلاح بتكلفة مقبولة.					

١٨ يكون العميل على استعداد للتعامل مع الشركة التي تقدم خدمات استثنائية ولو كان في مكانه بعيد عن مكانها.					
١٩ تلبية حاجات العميل وحصوله على كافة الخدمات التي يطلبها بعد الشراء تدفعه للحديث إيجاباً عن الشركة .					
20- يتلقى العميل اتصالات من الشركة لتذكيره بمواعيد الصيانة.					
٢١ يقوم العميل بالشراء من الشركة التي تقدم له سيارة مدعومة بخدمات ما بعد البيع.					
٢٢ برأيكم تقديم الشركة لخدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة والجودة والسعر المناسب الذي يشبع رغبات العميل تدفعه إلى البقاء في التعامل مع الشركة وعدم البحث عن بدائل أخرى.					
٢٣ يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم خدمة الإصلاح خلال يومين أكثر من التي تقدم هذه الخدمة خلال أسبوع.					
٢٤ العميل مستعد للذهاب بعيداً لإصلاح سيارته، شريطة أن تقدم له خدمة جيدة من قبل كادر مؤهل ومتخصص.					
٢٥ العميل مستعد لدفع مبالغ إضافية لقاء الحصول على خدمات ما بعد البيع متميزة.					
26- يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم مدة ضمان أطول.					
٢٧ تزداد ثقة العميل بالشركة عندما نقدم خدمة إعادة وتبديل السيارة التي فيها عطل صناعي.					
٢٨ يتم الترحيب بالعميل في مقر الشركة ومراكز الصيانة التابعة لها بكل لطف واحترام.					
٢٩ برأيكم: تتعادل تكاليف خدمات ما بعد البيع مع المنافع المتحققة من هذه الخدمات.					
30- يتأثر قرار العميل بالشراء بتكاليف خدمات ما بعد البيع.					
31- برأيكم: ترتفع تكلفة السيارة عند دعمها بخدمات ما بعد البيع.					
32- برأيكم: تخفيض تكاليف الإصلاح والصيانة خارج مدة الضمان تدفع العميل لشراء منتجات الشركة.					
33- مجانية خدمات ما بعد البيع أثناء فترة الضمان تزيد من رغبة العميل بالتعامل مع الشركة.					
34- تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة تتناسب مع الجهد القدم من قبل الكادر المتخصص بتقديمها.					
35- تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة تعتبر منافسة بالمقارنة مع الشركات المنافسة.					

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economy
Department of Business Administration



The Impact of After-Sales Services In Enhancing Competitiveness Between Companies

(A Field Study)

Research presented to obtain a master's degree in Business Administration

Presented by Student

Issa Mohammad Ali

Supervised by Dr

Samer Almostafa

2010/2011